

**Wirtschaft im Abschwung.
Sanierung im Wandel.
Wie sich Restrukturierung
verändern wird.**





Die Restrukturierungsstudie von Roland Berger zählt seit mehr als 18 Jahren zu den am meisten beachteten Publikationen der Branche.

Jede Ausgabe hat einen anderen inhaltlichen Schwerpunkt. In diesem Jahr haben wir das allgemeine Restrukturierungsumfeld untersucht und rund 500 Experten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz nach ihrer Einschätzung zur weiteren Konjunkturentwicklung und zu aktuellen Restrukturierungstrends befragt.

Drei von vier Studienteilnehmern stammen aus dem Bankwesen, der Sanierungsberatung oder der Insolvenzverwaltung. Jeder Befragte betreut im Durchschnitt mehr als sieben Restrukturierungsfälle pro Jahr.

Neun von zehn Experten erwarten mehr Sanierungsfälle

Die Experten sind sich einig: Die nächste Krise wird nicht lange auf sich warten lassen. So leiden nicht nur Deutschland und Europa unter schwachen Wachstumsraten, auch geopolitische Risiken und regionale Wachstumsrückgänge trüben die weiteren Aussichten. Neun von zehn Restrukturierungsexperten rechnen deswegen damit, dass die Zahl der Krisenfälle weiter steigt. Gegenüber dem Vorjahr entspricht das einem Anstieg von 30 Prozentpunkten.

Wie hoch schätzen Sie das zu erwartende Wachstum des Bruttoinlandsprodukts ein?

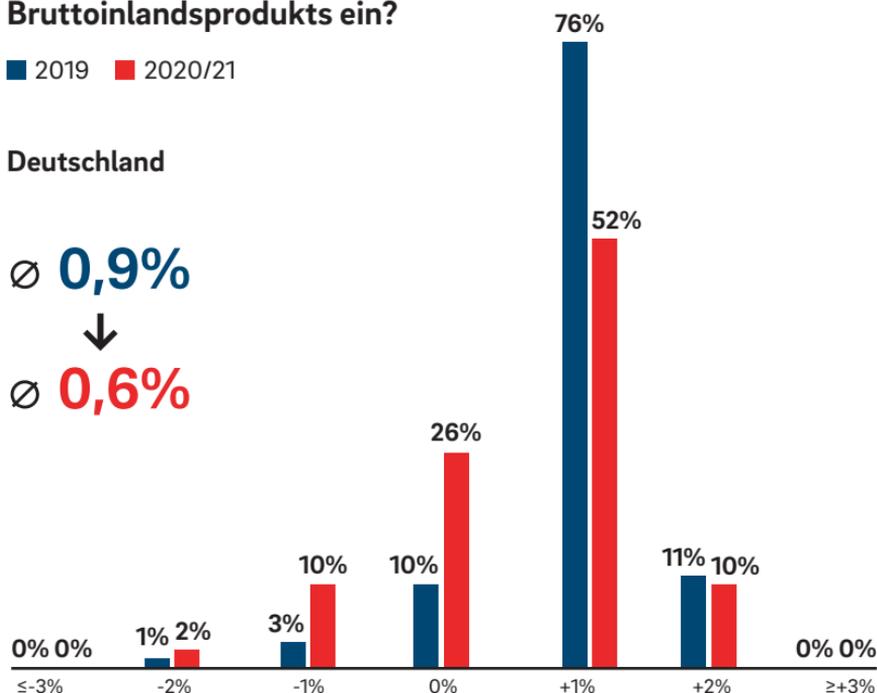
■ 2019 ■ 2020/21

Deutschland

Ø 0,9%



Ø 0,6%

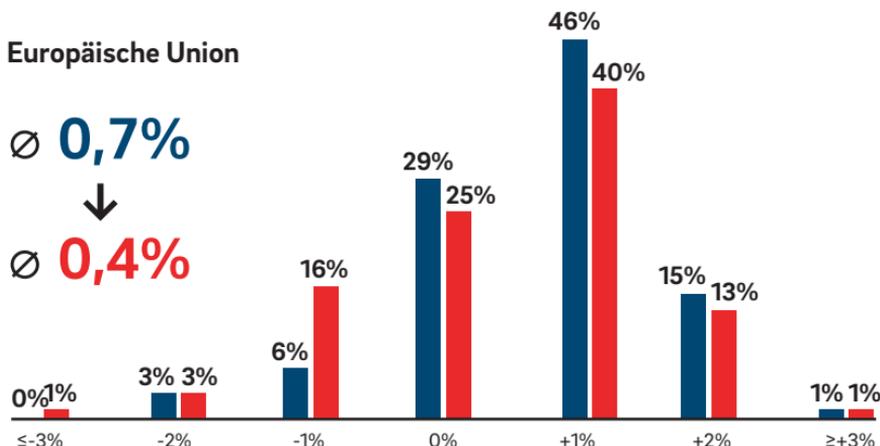


Europäische Union

Ø 0,7%



Ø 0,4%



Wird die Anzahl neuer Restrukturierungsfälle in den kommenden 12 Monaten eher ab- oder zunehmen?

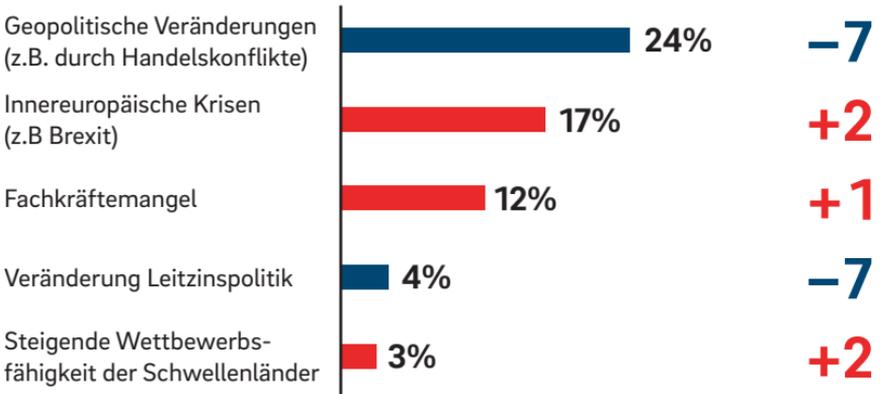
■ Abnahme ■ Keine Veränderung ■ Zunahme



Welche drei aktuellen Faktoren stellen aus Ihrer Sicht besondere Risiken für die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland dar?

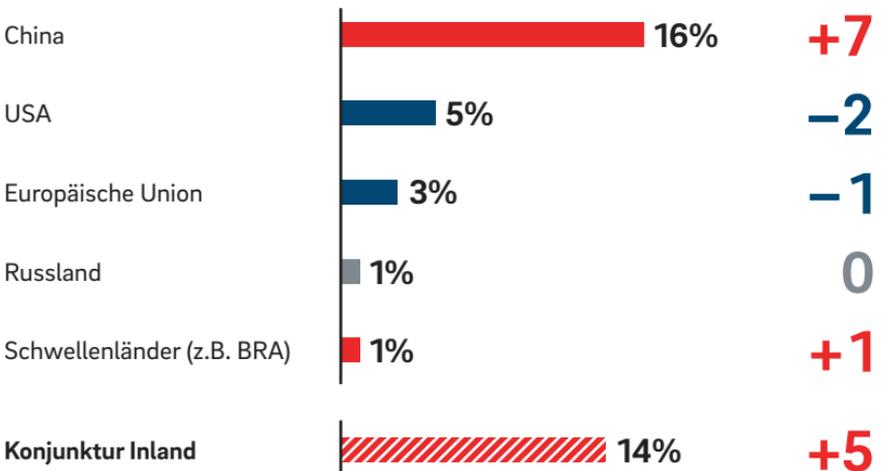
(Wirtschafts-)Politische Risikofaktoren

Tendenz zum Vorjahr [Pp.]



Konjunkturelle Risiken durch bestimmte Regionen

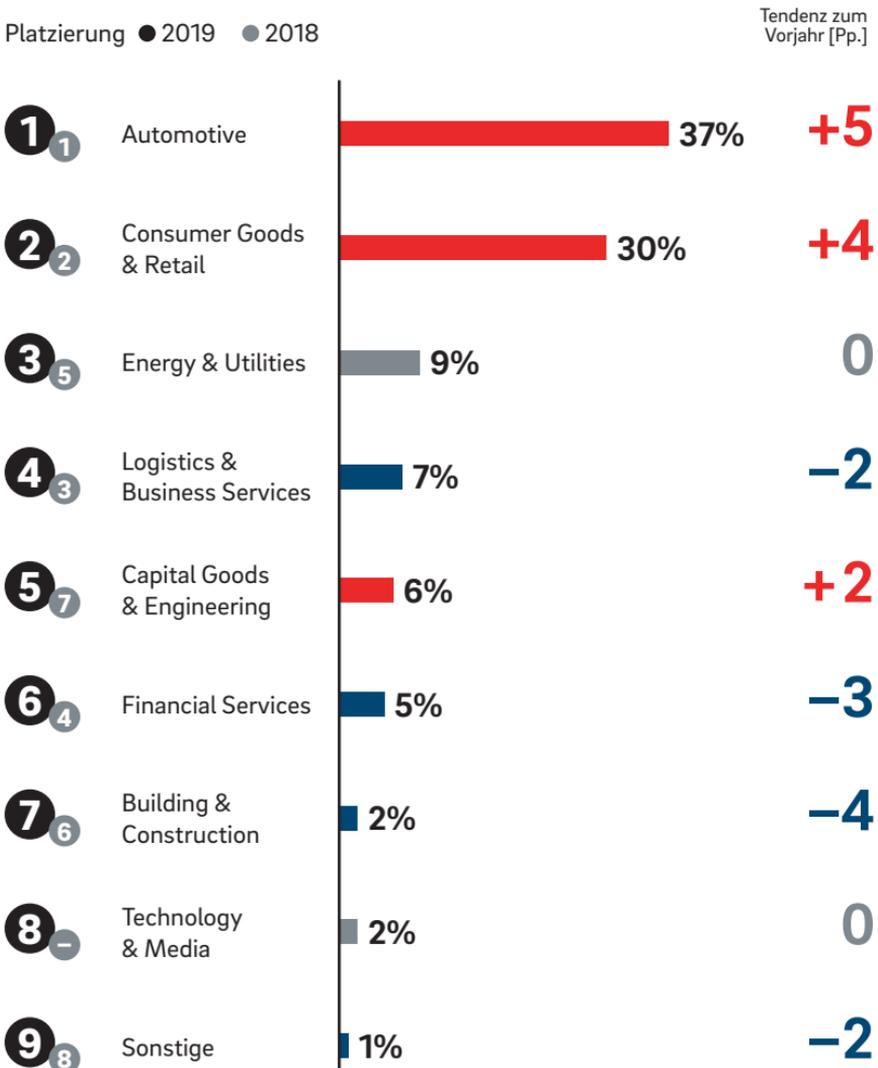
Tendenz zum Vorjahr [Pp.]



Automobil und Konsumgüter bleiben die wesentlichen Krisen-Kandidaten

Insbesondere die für Deutschland so zentrale Automobilindustrie steht wie im Vorjahr auf Platz 1 der am meisten gefährdeten Branchen. Aber auch der Konsumgüterbereich kommt noch nicht zur Ruhe. Beide Branchen wechseln sich in den vergangenen Jahren als "Krisen-Champions" ab.

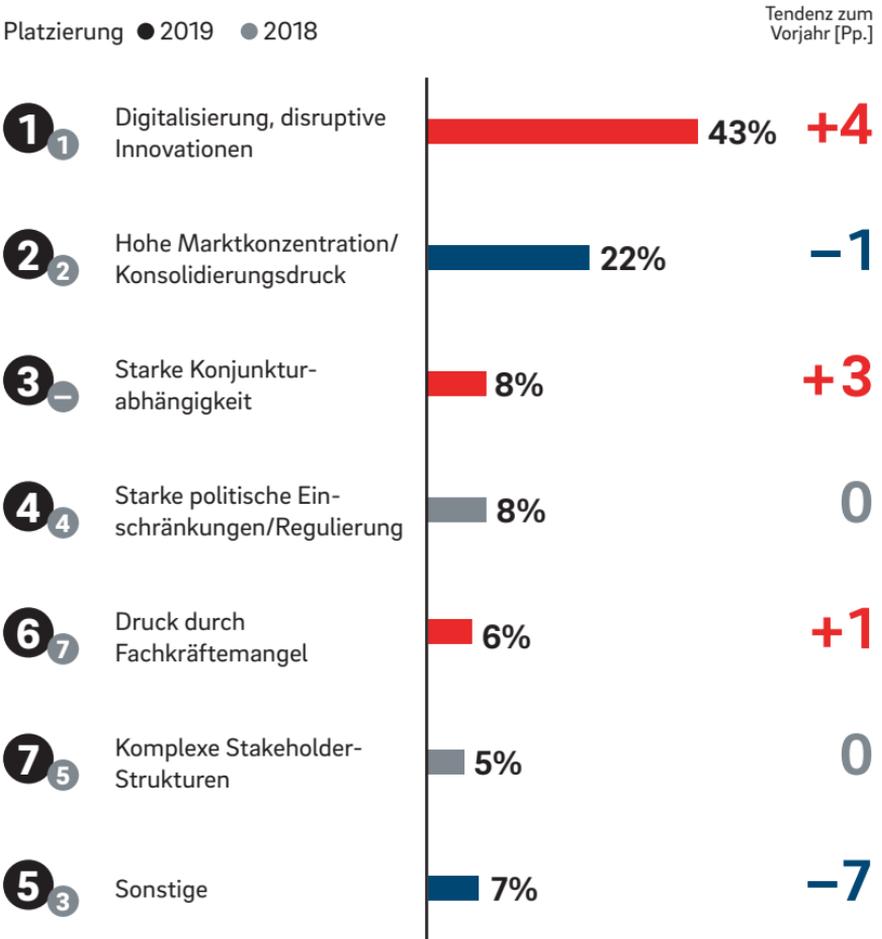
In welchen Branchen sehen Sie besonderen Anpassungsbedarf für die Ausrichtung von Strategie und Geschäftsmodell?



Digitalisierung und disruptive Innovationen verstärken den Anpassungsdruck

Wie in den beiden vorangegangenen Jahren sind Digitalisierung und disruptive Innovationen nach Einschätzung der Befragten die wesentlichen Treiber von Unternehmenskrisen. So befindet sich die Automobilindustrie im Technologiewandel hin zum Elektroantrieb, die Konsumgüterbranche bleibt von Herausforderungen durch den Online-Handel geprägt.

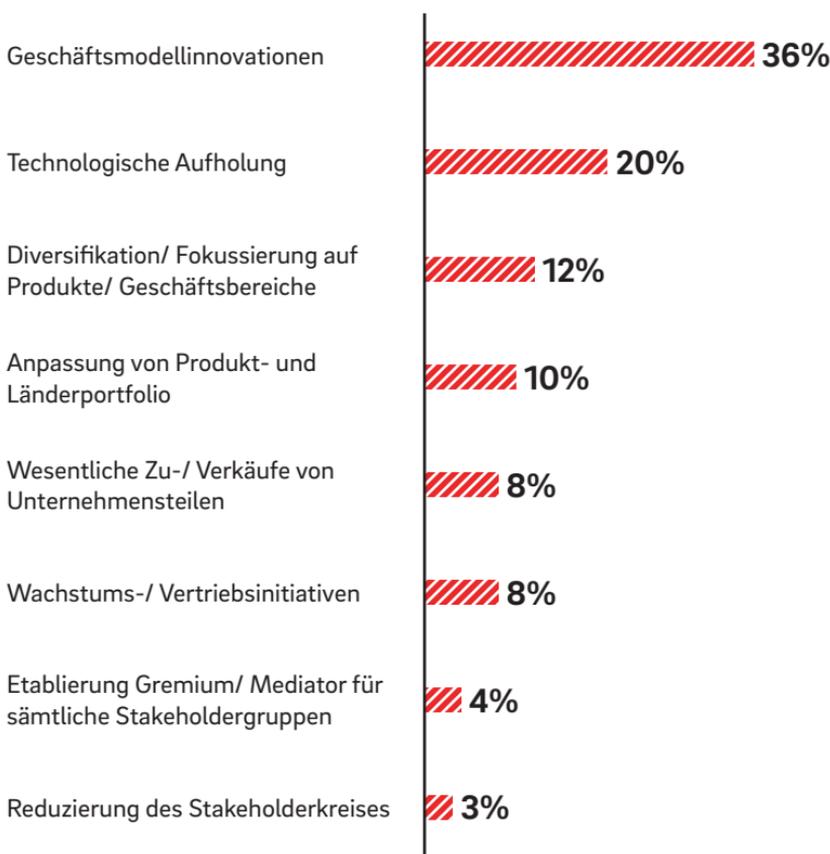
Gründe für den Anpassungsbedarf



Geschäftsmodellinnovationen im Maßnahmenfokus

Die Anpassung des Geschäftsmodells ist in den Augen der Befragten die wichtigste Maßnahme, um die Herausforderungen durch Digitalisierung und Disruption zu meistern. Ob die betroffenen Branchen dabei jeweils die richtigen Lösungen finden, wird sich in der nächsten Krise zeigen. Die Gewichtung von strategischen und operativen Kostenmaßnahmen liegt auf gleichem Niveau bei jeweils rund 40 Prozent. Auch hier wird sich zeigen, ob dies der richtige Mix ist.

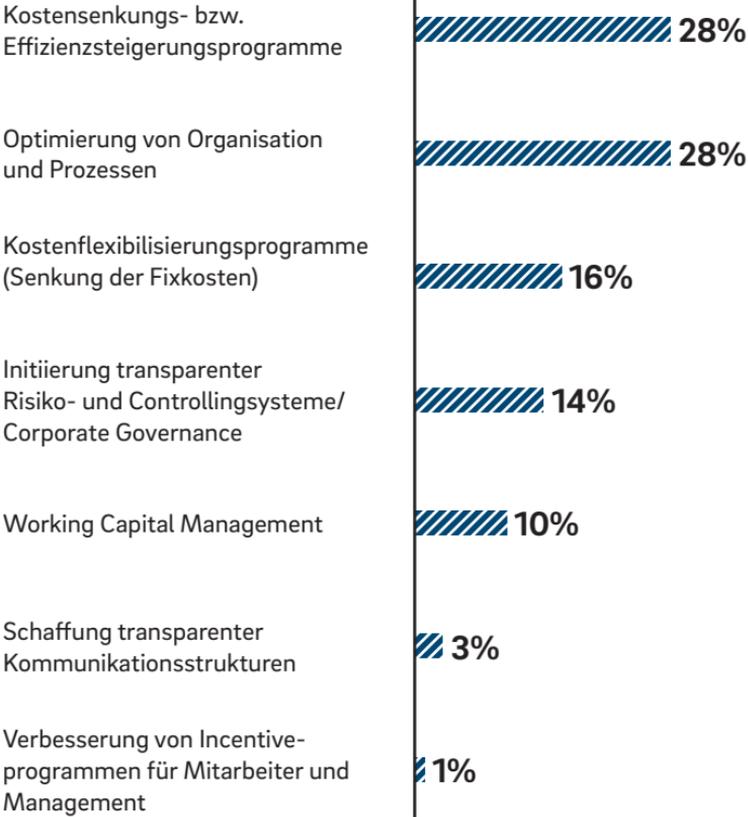
Welche fünf Restrukturierungsmaßnahmen von Krisenunternehmen sehen Sie für 2019 im Vergleich zu 2018 stärker im Fokus?



Operativ



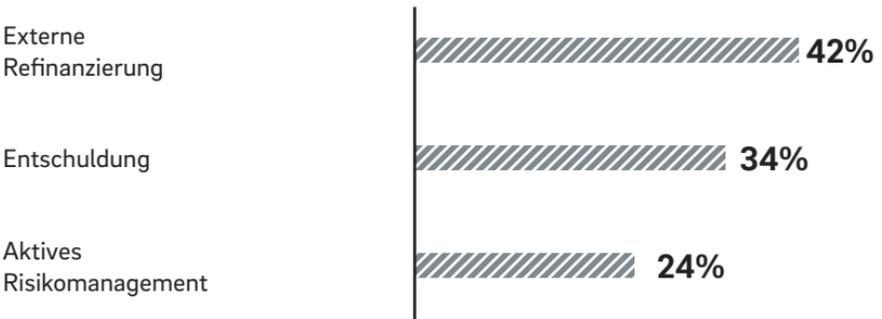
39%
der Nennungen insgesamt
(0 Pp. vs. Vorjahr)



Finanziell



21%
der Nennungen insgesamt
(+1 Pp. vs. Vorjahr)

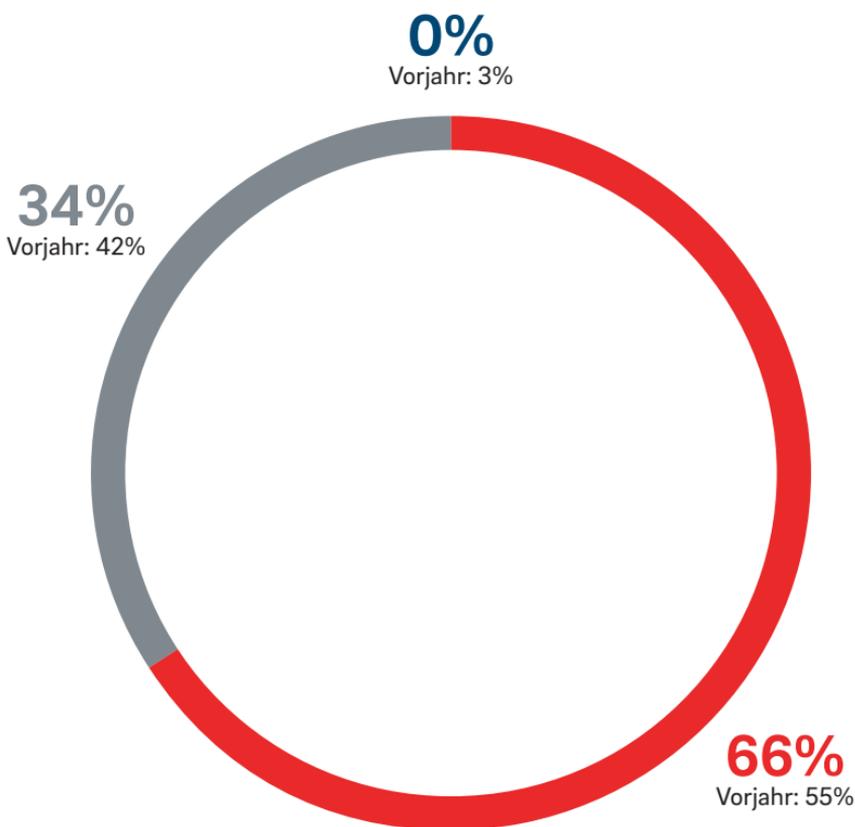


Steigende Komplexität treibt die Sanierungskosten

Zwei Drittel der Befragten gehen davon aus, dass Sanierungen künftig noch komplexer werden. Das liegt unter anderem an der steigenden Zahl von Stakeholdern. Mehr als die Hälfte erwartet neben höheren formalen und rechtlichen Anforderungen außerdem zusätzlichen Dokumentationsaufwand. Durch die Zunahme rechtlicher Anforderungen werden die Rechtsberater in Zukunft eine größere Rolle spielen. Die wichtigsten Akteure in der Restrukturierung bleiben nach Ansicht der Befragten allerdings Finanzierer, CROs und Sanierungsberater mit mehr als 40 Prozent der Nennungen. Rechtsberater landen mit 27 Prozent der Nennungen auf Rang 4.

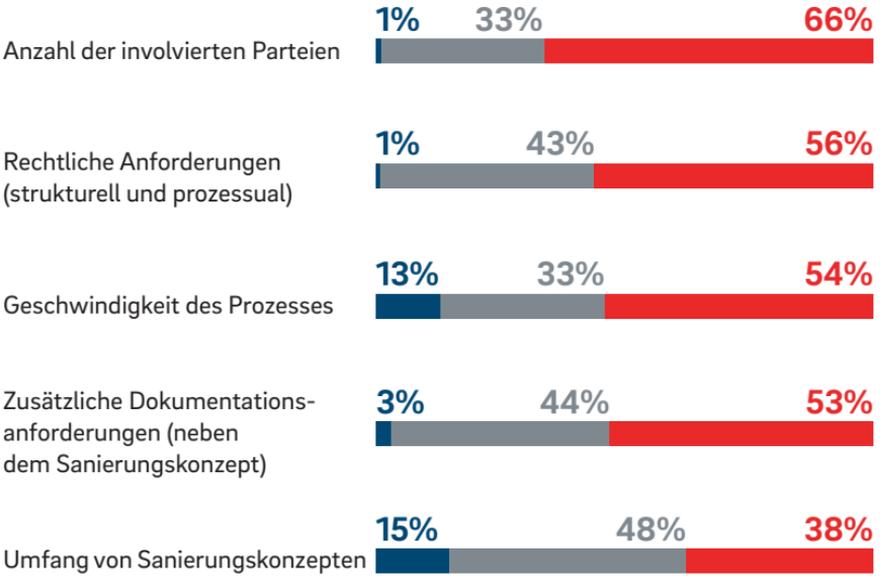
Ist eine Zu- oder Abnahme bei der Komplexität der Restrukturierungsfälle zu beobachten?

■ Abnahme ■ Keine Veränderung ■ Zunahme



Inwiefern erwarten Sie hinsichtlich der folgenden Aspekte eine Veränderung in der Sanierungspraxis?

■ Abnahme ■ Keine Veränderung ■ Zunahme



Welche der in einer Sanierung involvierten Parteien gewinnen im Rahmen der aktuellen Entwicklung an Bedeutung?



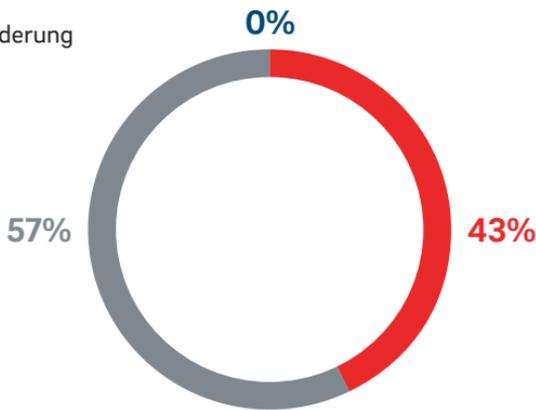


Sanierungsmanagement: Chancen der Digitalisierung werden zu wenig genutzt

Noch im vergangenen Jahr war eine deutliche Mehrheit der Befragten der Meinung, dass die Digitalisierung im Restrukturierungsprozess eine wichtige Rolle spielt. Diese Einschätzung hat in den vergangenen zwölf Monaten deutlich an Dynamik verloren. Dabei kann die Digitalisierung des Sanierungsmanagements einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Komplexität zu reduzieren. Hier sind neue Impulse notwendig, etwa durch den standardisierten Einsatz eines digitalen Reportings.

Hat die Digitalisierung des Restrukturierungsprozesses für Sie in den letzten 12 Monaten an Relevanz gewonnen?

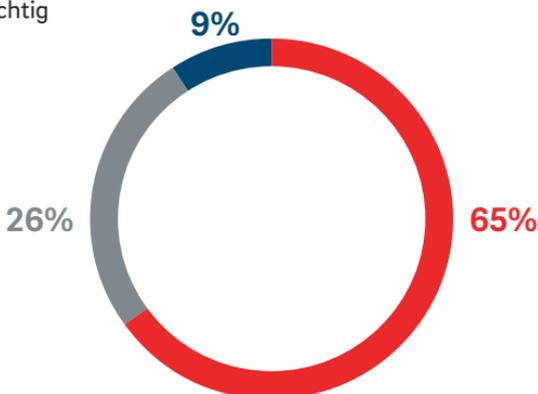
- Abnahme
- Keine Veränderung
- Zunahme



Rückblick: Roland Berger Restrukturierungsstudie 2018

Wie wichtig ist für Sie die Digitalisierung des Restrukturierungsprozesses?

- Weniger wichtig
- Neutral
- Wichtig



Sanierungskonzept: Digitalisierungsstrategie und Refinanzierung im Fokus

81 Prozent der Sanierungsexperten haben erkannt, dass die Digitalisierungsstrategie ein zunehmend wichtiger Bestandteil des Sanierungskonzepts ist. 64 Prozent der Teilnehmer gehen außerdem davon aus, dass die Bedeutung der Refinanzierbarkeit im Rahmen der Sanierungsbestätigung weiter steigt. Dabei wird die Auslegung gemäß IDW oder in Anlehnung an den BGH eine wesentliche Rolle spielen.

Welche Elemente hinsichtlich der Anforderungen an die Sanierungsfähigkeit gewinnen zukünftig an Relevanz?

■ Abnahme ■ Keine Veränderung ■ Zunahme



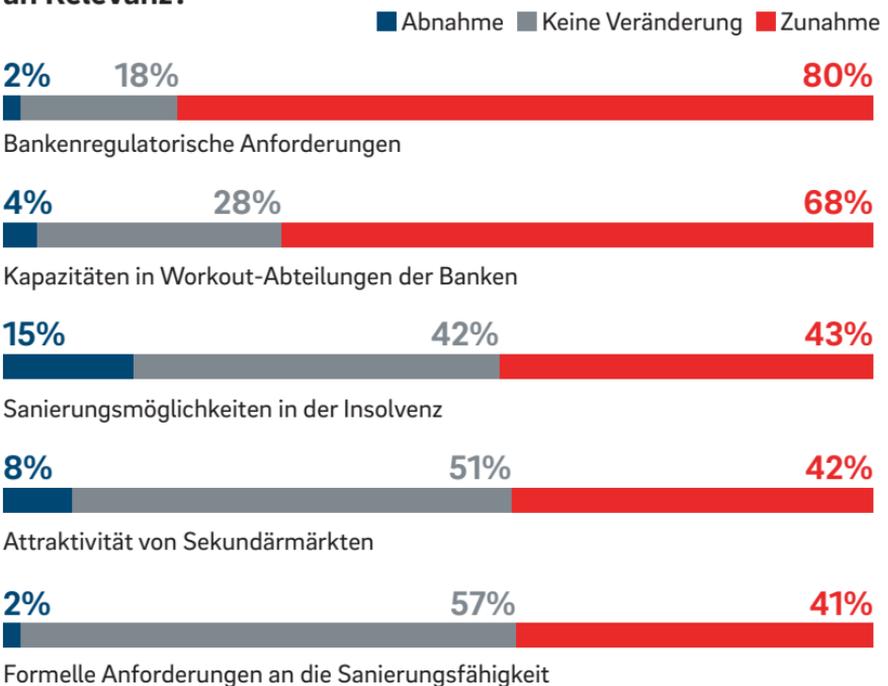
Verkauf statt Sanierung: Regulatorik und reduzierte Workout-Kapazitäten als Treiber

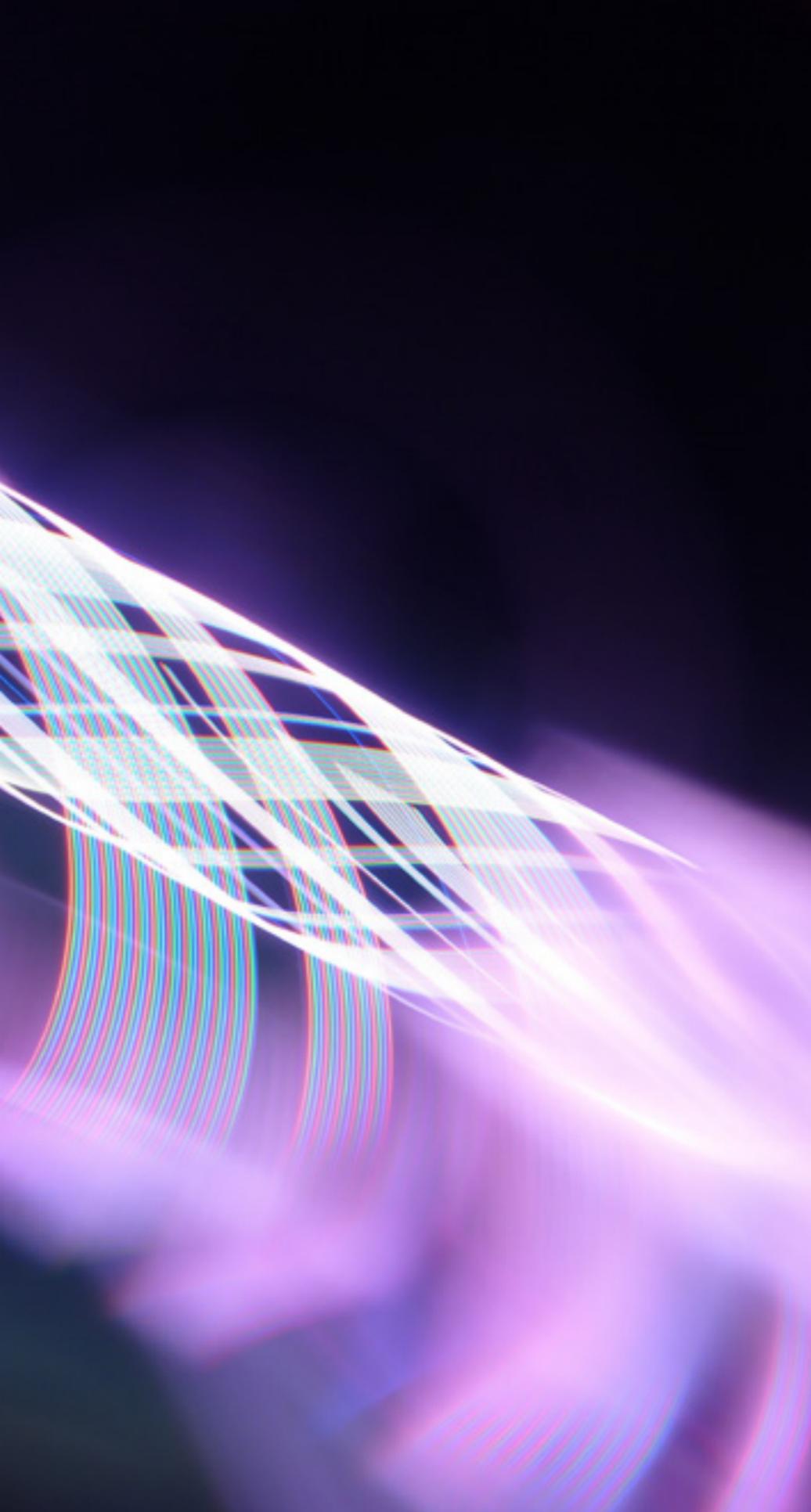
Zu fundamentalen Veränderungen könnte es in der nächsten Krise auch auf Seiten der Finanzierer kommen. Regulatorische Vorgaben wie IFRS 9 und ECB NPL Guidance/Addendum, aber auch der starke Abbau von Restrukturierungsspezialisten bei den Banken werden nach Einschätzung von 54 Prozent der Teilnehmer zu mehr Kreditverkäufen führen. Nur 21 Prozent sehen die weitere Begleitung und Sanierung der Unternehmen als erste Option. Es wird sich zeigen, ob klassische Banken die Sanierungen auch im aktuellen regulatorischen Umfeld begleiten können – oder ob dies in Zukunft verstärkt durch Fonds erfolgen wird, die die Kredite aufkaufen.

Welches Ergebnis im Zusammenhang mit Restrukturierungsfällen wird Ihrer Einschätzung nach in Zukunft häufiger zu beobachten sein?



Welche Einflussfaktoren gewinnen dabei in Zukunft an Relevanz?





Die nächste Krise kommt bestimmt. Aber auf welches Umfeld wird sie treffen? Wie werden Digitalisierung, Regulatorik und weitere Faktoren das Sanierungsmanagement verändern?

Die Studie zeigt, dass derzeit viel in Bewegung ist. Dabei muss mit der Automobilindustrie nicht nur eine der für Deutschland wichtigsten Industrien die richtigen Antworten finden. Auch die Konsumgüter- und Handelsbranche steht vor großen Herausforderungen.

Die Innovation von Geschäftsmodellen und die digitale Strategie rücken in den Fokus der Sanierung. Ob dies schon ausreichend erfolgt, wird sich in der Krise zeigen.

Im Zuge steigender Komplexität und wachsender Dokumentationsanforderungen droht die eigentliche Sanierung in den Hintergrund zu rücken, während die Kosten überproportional steigen. Das Potenzial, das beispielsweise digitale Medien zur Vereinfachung des Sanierungsprozesses bieten, wird dagegen noch viel zu wenig genutzt.

Dennoch stellt sich die Frage nach der wirtschaftlichen Rationale für eine Sanierung. Wie sich die finanzielle Unterstützung von Krisenunternehmen künftig entwickelt und welche Rolle die nationalen Kreditinstitute in der Krise und der Zeit danach für die deutsche Wirtschaft spielen werden, bleibt abzuwarten.

Ihre Ansprechpartner bei Roland Berger



Dr. Sascha Haghani

Partner

Opernturm

Bockenheimer Landstr. 2-8

60306 Frankfurt

sascha.haghani@rolandberger.com

+49 69 29924-6444



Wolfgang Herrmann

Partner

Löffelstraße 46

70597 Stuttgart

wolfgang.herrmann@rolandberger.com

+49 711 3275-7227



Dr. Gerd Sievers

Partner

Sederanger 1

80538 München

gerd.sievers@rolandberger.com

+49 89 9230-8543

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 34 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 230 Partnern.

Publisher

Roland Berger GmbH
Sederanger 1
80538 Munich
Germany
+49 89 9230-0

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

RB_SAL_19_010