

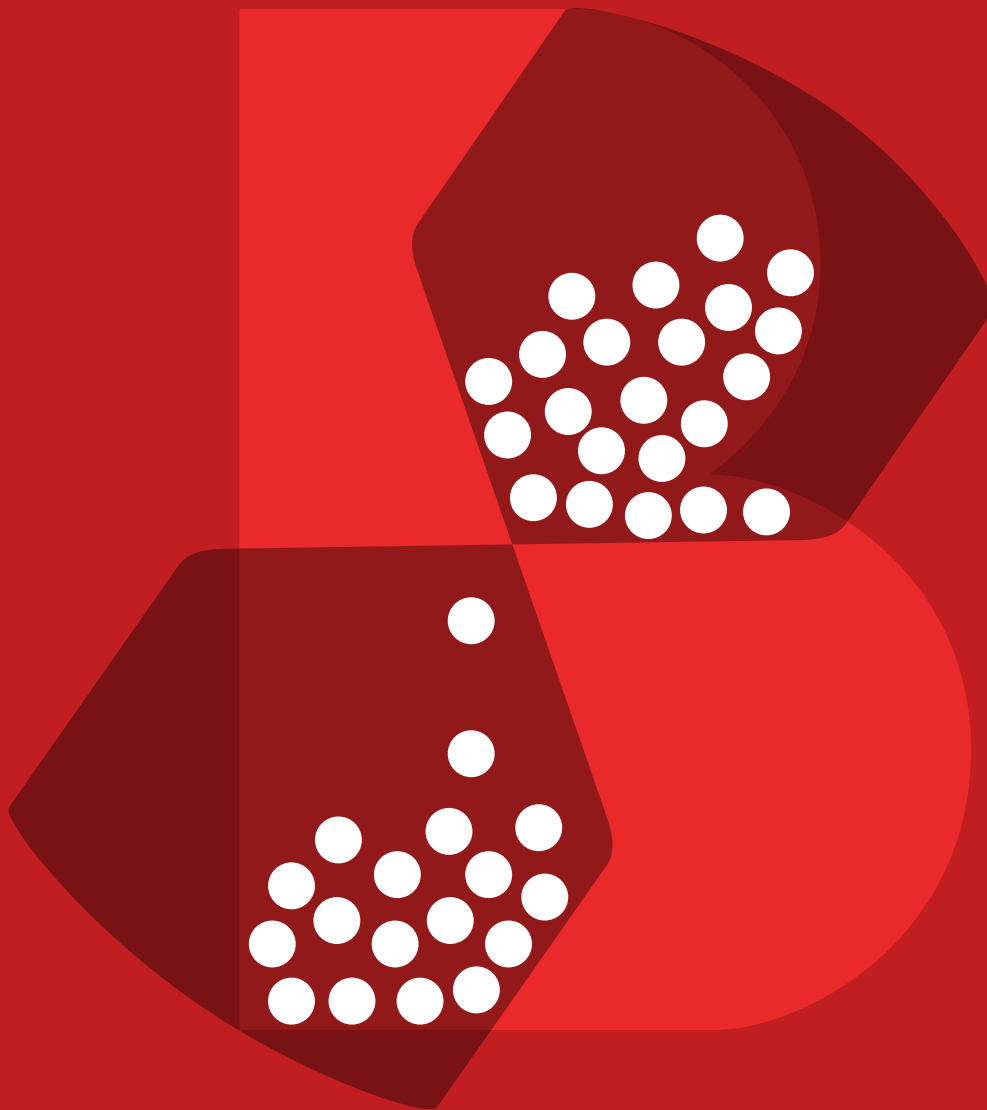
# Roland Berger

## Focus

November 2018

### **Zeitenwende in der Restrukturierung**

Wie Digitalisierung in der Restrukturierung zu einer Verdoppelung der Effizienz beitragen kann



---

# Management Summary

Die Komplexität in der Restrukturierung hat in den letzten 30 Jahren um ein Vielfaches zugenommen. Dauer und Umfang der Restrukturierung haben sich in diesem Zeitraum verzehnfacht. Dies spiegelt sich einerseits in der Dauer von Refinanzierungsprozessen und andererseits im Umfang von Restrukturierungskonzepten wider:

In einer aktuellen Umfrage gibt mehr als die Hälfte der befragten Experten in der Restrukturierungsbranche an, auch zukünftig mit einem Anstieg der Komplexität zu rechnen.

Die konkreten Abläufe in der Restrukturierung haben mit diesem Komplexitätsanstieg nicht Schritt gehalten. Viele Prozesse und Abläufe folgen der „analogen“ Arbeitsweise der 1990er-Jahre. So aber lassen sich nicht die Effizienzgewinne erzielen, die heutzutage nötig sind, wenn das Restrukturierungsgeschäft die zunehmende Komplexität bewältigen will.

Daher steht eine Zeitenwende in der Restrukturierung an. Sie muss die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, wenn sie mit der gestiegenen Komplexität mithalten will.

Die Ansätze zur Digitalisierung werden in dieser Studie für die Konzeptphase, für die Umsetzungsphase und für die allgemeine Kollaboration zwischen allen Beteiligten konkret beschrieben.

Wir können durch die Digitalisierung den Prozess für die Erstellung des Restrukturierungskonzepts, die Einigung über die Refinanzierung und die Ausarbeitung des Kreditvertrags von heutzutage rund sechs Monaten auf drei Monate verkürzen.

---

# Inhalt

## 1. Verzehnfachung der Komplexität in der Restrukturierung ..... 4

Die Effizienz hält mit dieser Komplexität nicht Schritt.

## 2. Die ungenutzten Potenziale der Digitalisierung für die Restrukturierung ..... 7

Dank der Digitalisierung sind eine Verdoppelung der Effizienz und eine Halbierung der Prozessdauer des Refinanzierungsprozesses möglich.

## 3. Weichenstellung zur Nutzung der neuen Chancen ..... 10

Die Beteiligten am Restrukturierungsprozess müssen die ausgetretenen Pfade verlassen.

# 1. Verzehnfachung der Komplexität in der Restrukturierung

Die Effizienz hält mit dieser Komplexität nicht Schritt

Die durchschnittliche Dauer und der Umfang von Unternehmensrestrukturierungen haben in den letzten 30 Jahren dramatisch zugenommen und sich in diesem Zeitraum verzehnfacht. Dies spiegelt sich einerseits in der Dauer der Refinanzierungsprozesse wider: Nahmen diese in den 1990er-Jahren durchschnittlich vier Wochen in Anspruch, so erstrecken sie sich mittlerweile auf sechs Monate oder einen noch längeren Zeitraum.

Andererseits zeigt sich diese gestiegene Komplexität auch im Umfang der vorzulegenden Restrukturierungskonzepte: Von rund 20 Seiten in den 1990er-Jahren ist dieser mittlerweile auf rund 250 Seiten und mehr angestiegen. → **A**

Die Qualität der Prozesse und Entscheidungen hat dabei nicht zwingend im gleichen Umfang zugenommen.

Die Gründe für den starken Anstieg der Komplexität sind vielfältig. Ein Faktor ist die zunehmende Professionalisierung aller Stakeholder. So hat die wachsende Verbreitung des Marktstandards IDW S6 ebenso komplexitätssteigernd gewirkt wie der Anstieg regulatorischer Anforderungen und Haftungsrisiken. Darüber hinaus hat die durchschnittliche Anzahl der beteiligten Entscheidungsträger ebenso zugenommen wie die Vielfältigkeit von Finanzierungsbausteinen.

Doch das Ende der Komplexitätssteigerung ist vermutlich noch nicht erreicht. In einer aktuellen Befragung der Roland Berger GmbH gaben 55 Prozent der befragten Experten in der Restrukturierungsbranche an, auch in Zukunft mit einer Erhöhung der Komplexität zu rechnen.<sup>1</sup>

## **A:** Verzehnfachung der Dauer des Refinanzierungsprozesses

Die Vielzahl von Einzelschritten führt zu einer Verlängerung des Refinanzierungsprozesses um das Zehnfache



Dauer des (Re-)Finanzierungsprozesses:

**Früher 4-6 Wochen**



**10x**

**Heute 6+x Monate**

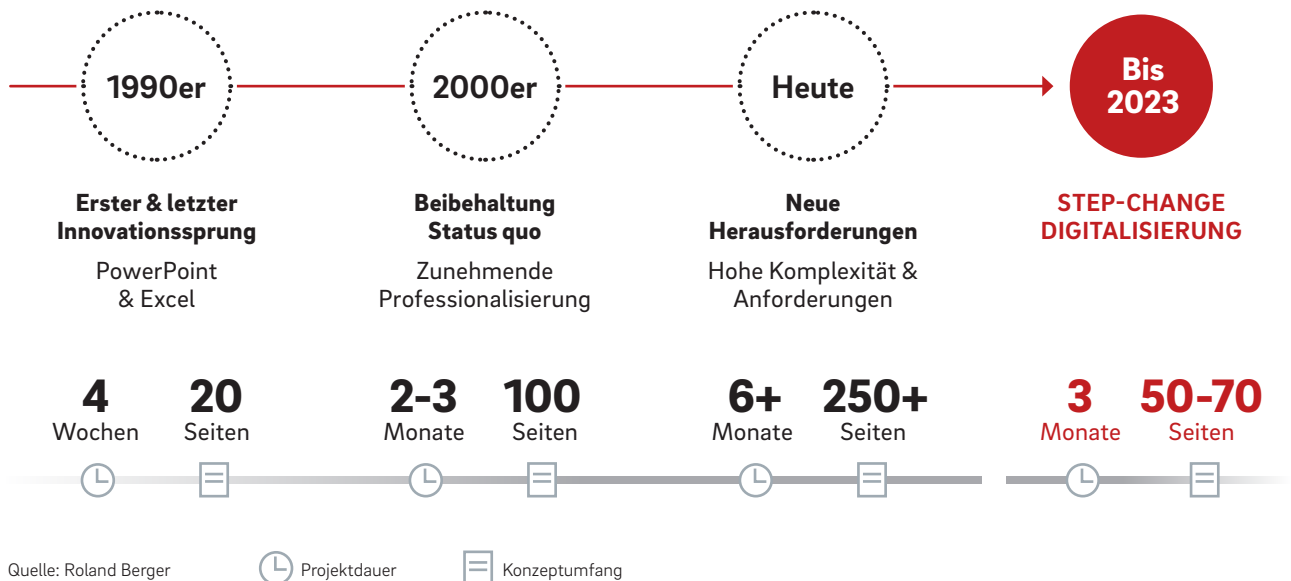
Während sich die Komplexität der Restrukturierung in den letzten Jahren kontinuierlich erhöhte, hat die Restrukturierungs-Community darauf mit zurückhaltender Dynamik und Innovation reagiert. Ein Blick auf die Entwicklung des Restrukturierungsgeschäfts verdeutlicht, dass der gestiegene Aufwand nicht durch entsprechende Effizienzsteigerungen kompensiert werden konnte:

Die letzte wesentliche Innovation in der Restrukturierung liegt mit der weitverbreiteten Nutzung von PowerPoint und Excel bereits mehrere Jahrzehnte zurück. Seit Beginn der 2000er-Jahre wird dem steigenden Restrukturierungsaufwand, der sich in einer kontinuierlichen Erhöhung der Projektdauer und des Konzeptumfangs widerspiegelt, mit unveränderten Tools begegnet, die zu keinen wesentlichen Verbesserungen in der Arbeitswei-

se oder im Prozessablauf geführt haben. → **B**. Was die Nutzung der Digitalisierung und der daraus folgenden Optimierungspotenziale betrifft, kommt es somit auch seit einigen Jahren zu einer Kluft zwischen Restrukturierern und den betreuten Unternehmen:

Andere Industrien und Funktionen sind im Hinblick auf die Nutzung der Digitalisierung weiter fortgeschritten. Industrien wie die Logistik weisen mit einer Verringerung der durchschnittlichen Handlingkosten von rund 30 Prozent deutliche Effizienzgewinne auf.<sup>2</sup> Ebenso hat es die Finanzindustrie geschafft, die Dauer der Kontoeröffnung alleine in den letzten drei Jahren zu halbieren.<sup>3</sup> In Funktionen wie dem Rechnungswesen, im Personalbereich oder im Einkauf ist es in den letzten Jahren durch die Digitalisierung gelungen, einzelne Ge-

**B: Der letzte Innovationssprung liegt 30 Jahre zurück**  
Entwicklung der Restrukturierung



schäftsvorgänge zwischen 45 und 70 Prozent zu reduzieren.<sup>4</sup> Die Belegschaft wird zeitgleich um 30 bis 35 Prozent verringert. → **C**

Die von uns befragten Experten bestätigen, dass eine Zeitenwende in der Restrukturierung dringend nötig ist, um die sich durch die Digitalisierung bietenden Möglichkeiten der Effizienzsteigerung zu nutzen: 65 Prozent der von uns befragten Teilnehmer schätzen die Digitali-

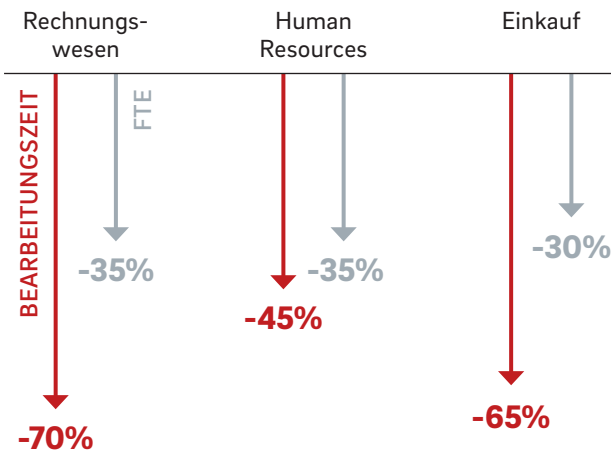
sierung für die Zukunft der Restrukturierung als wichtig oder sehr wichtig ein.<sup>5</sup>

Nach unseren Schätzungen fällt im deutschen Bankensektor in den nächsten zehn Jahren rund ein Drittel aller Stellen als Folge der Digitalisierung weg.<sup>6</sup> Es führt also kein Weg daran vorbei: Auch der Risiko-Management-Bereich muss zukünftig die Digitalisierung nutzen, um vergleichbare Effizienzgewinne zu erzielen.

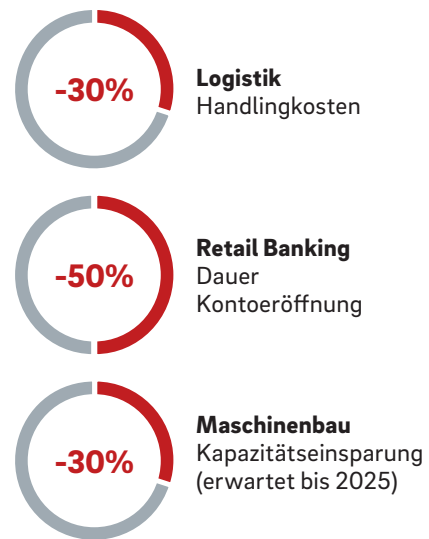
**C: Andere Funktionen und Branchen werden durch die Digitalisierung effizienter**

Die Restrukturierung muss sich der Digitalisierung stellen

**Effizienzsteigerung anderer Funktionen**



**Effizienzsteigerung anderer Industrien**



Quelle: CB Insights; Fraunhofer-Gesellschaft; Bitkom; Roland Berger

<sup>1</sup> Roland Berger, Restrukturierungsstudie 2018.

<sup>2</sup> Roland Berger, Innovation in Logistics – Advanced pooling and robotization, 2016.

<sup>3</sup> Roland Berger, Halten Finanzdienstleister Schritt mit der Digitalisierung? 3. Europäischer Retail Banking Survey – Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, 2018.

<sup>4</sup> Roland Berger, RPA – Tomorrow's must have technology. How robotic process automation can speed up your business, 2018.

<sup>5</sup> Roland Berger, Restrukturierungsstudie 2018.

<sup>6</sup> Vergleiche dazu die entsprechenden Statistiken auf: <https://bankenverband.de/statistik/banken-deutschland/beschaeftigte>.

## 2. Die ungenutzten Potenziale der Digitalisierung für die Restrukturierung

Eine Verdoppelung der Effizienz und Halbierung der Prozessdauer ist möglich

Für alle wesentlichen Bestandteile der Unternehmensrestrukturierung bietet die Digitalisierung bislang ungenutzte Potenziale: für die Konzeptphase, für die Umsetzungsphase und für die allgemeine Kollaboration zwischen den beteiligten Parteien.

### DIE POTENZIALE DER DIGITALISIERUNG IN DER KONZEPTPHASE

Die Erstellung des Restrukturierungskonzepts, die sogenannte „Konzeptphase“, beginnt mit einer intensiven Analysephase zur ertrags- und finanzwirtschaftlichen Situation des Krisenunternehmens. In der heutigen „analogen“ Restrukturierungswelt werden dabei unterschiedliche Datenquellen aufwendig konsolidiert und bereinigt, um anschließend mit „manuellem“ Einsatz Auffälligkeiten in den Daten und Hinweise für mögliche Optimierungshebel zu finden. Die Visualisierung der hart erarbeiteten Analyseergebnisse erfolgt ebenfalls im manuellen Modus, um diese dann in zumeist statischen Grafiken abzubilden. Kurzum: Ein äußerst aufwendiges Zusammenspiel von Excel und PowerPoint! Daten und Grafiken wiederum werden als Ausgangsbasis für intensive Workshops mit den Verantwortlichen der Krisenunternehmen genutzt, um Optimierungsansätze abzuleiten und konkrete Maßnahmen zu entwickeln.

Während die Aufbereitung von Daten und Maßnahmen heutzutage bis zu vier Wochen in Anspruch nimmt, können digitale Möglichkeiten den benötigten Zeitraum in Zukunft halbieren: Moderne Datenanalysetools finden Direktanschluss an unternehmensinterne ERP-Systeme und übertragen die notwendigen Daten. Mithilfe von KI (künstlicher Intelligenz) werden die Daten automatisiert nach Auffälligkeiten durchsucht und ohne manuelle Eingriffe ad hoc in unterschiedlichen Grafiken visualisiert.

Die dynamische Darstellung der Daten ermöglicht dabei jederzeit und mit wenigen Klicks Einsicht in weitere Detailebenen. Künstliche Intelligenz kann sich zu-

dem Big-Data-Ansätze zunutze machen, um auf Basis der Rohdaten des jeweiligen Unternehmens anhand von eigenständig durchgeführten Zeitreihen und externen Benchmarks Optimierungspotenziale direkt aufzudecken. Im Vergleich mit Wettbewerbern oder Best-Practice-Unternehmen einer Branche gelingt es dank künstlicher Intelligenz, in kürzester Zeit zu ermitteln, welche Maßnahmen benötigt werden, um die Optimierungspotenziale zu erschließen.

Die so ermittelten Daten können zukünftig ohne die durch eine Nutzung unterschiedlicher Systeme und Software-Architekturen bedingten Reibungsverluste medienbruchfrei an alle Beteiligten des Restrukturierungsprozesses übermittelt werden. Die zentrale Datenschnittstelle ermöglicht dabei, die benötigten Datenexporte auf die Bedürfnisse der einzelnen Interessengruppen zuzuschneiden. Jeder Beteiligte erhält die für ihn wichtigsten Kennzahlen und Daten. So profitieren etwa die beteiligten Finanzierer hinsichtlich ihrer eigenständigen Kreditentscheidung von einer automatischen Übermittlung der benötigten Finanzkennzahlen direkt in das unternehmensspezifische Rating-System.

Das endgültige Restrukturierungskonzept bildet die Grundlage für den ausstehenden Kreditentscheid der finanzierenden Unternehmen. Das ganze Konzept wird heutzutage in großen Bankensitzungen dem gesamten Finanziererkreis in physischer Form präsentiert. Nach weiterer intensiver Durchsicht im Nachgang der Bankensitzung werden mögliche Fragen zum Konzept seitens der Finanzierer über Frage- oder E-Mail-Listen behandelt. Es kommt zu einer aufwendigen Zirkulation der entsprechenden Dokumente. Die Digitalisierung hilft dabei, diesen zeitraubenden Prozess wesentlich zu vereinfachen und zu beschleunigen.

Über zentrale Restrukturierungsplattformen werden zukünftig Digitalkonzepte interaktiv bereitgestellt, die immer und bei Bedarf auch auf mobilen Endgeräten zur

Verfügung stehen. Digitalkonzepte helfen dabei, mit wenigen Klicks deutlich schneller als bisher an die gewünschten Informationen zu gelangen. Zudem besteht die Chance, Fragen jederzeit gezielt direkt online zu stellen. Der Verlauf von Diskussionen wird allen Beteiligten online transparent zur Verfügung gestellt und bietet so zugleich die Gelegenheit, direkt auf Fragen zu antworten oder sich zeitnah an Diskussionen zu beteiligen. Rückfragen, deren Klärung in der „analogen“ Welt erst in später stattfindenden mündlichen Besprechungen während der Bankensitzung möglich war, können bereits zeitnah mit dem „Upload des Digitalkonzepts“ in unkomplizierter und einer für alle Beteiligten nachvollziehbaren Weise beantwortet werden.

Die physische Bankensitzung selbst wird zukünftig ebenso der Vergangenheit angehören wie Papierausdrucke von 250 Seiten umfassenden Restrukturierungskonzepten. Zentrale Restrukturierungsplattformen ermöglichen die Durchführung von virtuellen Bankensitzungen. Die oftmals langwierige Terminkoordination kann somit ebenso wie der heutige Reiseaufwand minimiert werden.

## **NEUE ANSÄTZE FÜR DIE EINIGUNG ZUM KREDITENTSCHEID**

So umfangreich die Einflüsse der Digitalisierung auf die Konzeptphase der Restrukturierung und damit verbundene Effizienzgewinne auch sein werden, die konkreten Verhandlungen der beteiligten Finanzierer zum Kreditentscheid werden weiterhin „analoger“ Natur bleiben.

Doch auch hier ermöglicht ein neuer Ansatz eine wesentliche Verkürzung der Verhandlungsdauer:

In den letzten Jahren hat die gestiegene Anzahl an finanzierenden Parteien die Komplexität und Dauer von Finanzierungsverhandlungen zunehmend erhöht. Aufgrund der zahlreichen Partikularinteressen wurde und wird es immer schwieriger, einen abschließenden Kompromiss zu erzielen.

Der Ansatz der Verhandlungsdelegation sieht eine Bündelung ähnlich gearteter Partikularinteressen zu Interessengruppen vor. Dabei statet jede Interessengruppe eine oder mehrere Personen aus den eigenen Reihen mit einem Verhandlungsmandat aus. Die so entstandene Verhandlungsdelegation übernimmt die eigentliche inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Kreditentscheid. Durch die Minimierung aktiv beteiligter Personen wird ein Verhandlungsergebnis schneller erreicht. Das erzielte Ergebnis wiederum repräsentiert lediglich eine Handlungsempfehlung an die einzelnen Finanzierer. Der Kreditentscheid selbst muss weiterhin aufgrund der unterschiedlichen internen Gremien eigenständig getroffen werden.

Werden alle neuen Ansätze und Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung genutzt, dann ermöglicht dies nach unseren Schätzungen eine Reduzierung des Prozesses für die Erstellung des Restrukturierungskonzepts, die Einigung über die Refinanzierung und die Ausarbeitung des Kreditvertrags von heutzutage rund sechs Monaten auf lediglich drei Monate. Das entspricht einer Verdoppelung der Effizienz bei bestehender Kapazität.

## **DIE POTENZIALE DER DIGITALISIERUNG IN DER UMSETZUNGSPHASE**

Nach einem positiven Kreditentscheid des Finanziererkreises und der entsprechenden Ausarbeitung des Restrukturierungsvertrags beginnt die Umsetzung des Restrukturierungskonzepts. Für das operative Alltagsgeschäft wird auch weiterhin folgender Grundsatz gelten: „There is no substitute for hard work.“ Daran wird auch die Digitalisierung nichts ändern.

Algorithmen werden erfahrene Mitarbeiter in naher Zukunft bei der Durchführung von Maßnahmen, wie beispielweise Nachverhandlungen mit Zulieferern oder im Zusammenhang mit Werks- und Filialschließungen, nicht überflüssig machen. Künstliche Intelligenz wird auch das emotionale Fingerspitzengefühl und das sozi-



ale Gespür für den Umgang mit unterschiedlichsten Interessengruppen vorerst nicht ersetzen können.

Die Überwachung der gesamten Umsetzung in Form von Nachverfolgung und Status-Reporting wiederum ist geradezu prädestiniert für den Einsatz von künstlicher Intelligenz. Die für die einzelnen Schritte der Umsetzung eines beschlossenen Restrukturierungskonzepts Verantwortlichen werden entlang der Fälligkeiten definierter Einzelschritte von der künstlichen Intelligenz „angetrieben“ und mit automatisierten E-Mails oder Chats an die Durchführung erinnert.

Mögliche Probleme bei der operativen Umsetzung können an einen künstlichen „Supervisor“ gemeldet werden, der diese automatisiert an die jeweiligen Gremien weiterleitet. Sollte sich in der Umsetzungsphase herausstellen, dass kompensatorische Maßnahmen zur Erreichung der gesetzten Ziele benötigt werden, greift künstliche Intelligenz ein und führt die für die betreffende Maßnahme Verantwortlichen entlang eines digitalen Workflows individuell und effizient durch anstehende Aufgaben- und Freigabeprozesse.

Auch bei der Ausarbeitung der Details operativer Maßnahmen kann künstliche Intelligenz hilfreich sein. Künstliche Intelligenz steuert also nicht nur prozessual, sondern ist auch in der Lage, qualitative und quantitative Plausibilitäten für die Erarbeitung von Maßnahmen vorzunehmen und so die für die Maßnahmen Verantwortlichen bei der inhaltlichen Ausarbeitung zu unterstützen.

Dank des Einsatzes von Digitalisierung in der Umsetzungsphase wird es zukünftig möglich sein, dass der Status der Umsetzung von allen Beteiligten in Echtzeit durch interaktive Dashboards einzusehen ist. Je nach individuellem Informationsbedarf können die Dashboards ad hoc weitere Detailinformationen bereitstellen. Für den Fall, dass gewünschte Informationen weiterhin verborgen bleiben, helfen virtuelle Datenanalysten: Per Sprachsteuerung wird beispielsweise der

„Quadratmeterumsatz über alle Filialen“ erfragt und innerhalb weniger Sekunden in Form einer aufbereiteten Grafik bereitgestellt.

## **DIE POTENZIALE DER DIGITALISIERUNG IN DER KOLLABORATION**

Dank der Digitalisierung wird die Kommunikation und Abstimmung zwischen den involvierten Parteien durch virtuelle Kollaborationsplattformen zunehmend effektiver und effizienter. Die allgemeine Kollaboration zwischen den Stakeholdern wird zukünftig durch virtuelle Assistenten unterstützt: Die Terminkoordination findet automatisiert statt, und virtuelle Meetings und Videokonferenzen werden von „künstlicher Assistenz“ protokolliert und transkribiert. Bei Bedarf können Videokonferenzen simultan in jegliche gewünschte Sprache übersetzt werden. Mittel- bis langfristig wird die virtuelle Interaktion der Beteiligten durch Virtual und Augmented Reality deutlich „handfester“. Der Bedarf an physischen Meetings verschwindet vollends.

Der digitale Restrukturierungs-Workflow – von der Konzepterstellung über die Datentransfers und die virtuelle Bankensitzung bis hin zum Umsetzungsreporting und zur allgemeinen Kommunikation zwischen den Beteiligten – wird in einer zentralen „Restrukturierungs-Cloud“ gebündelt. Für alle Belange der Restrukturierung seitens der Finanzierer, der Berater, der Juristen und des Krisenunternehmens selbst stellt die Restrukturierungs-Cloud den zentralen Dreh- und Angelpunkt dar. Der aktuell stark fragmentierte analoge Prozess der Unternehmensrestrukturierung wird innerhalb der Restrukturierungs-Cloud auf digitale Beine gestellt und „end-to-end“ gebündelt.

## 3. Weichenstellung zur Nutzung der neuen Chancen

### Der Restrukturierungsprozess muss die ausgetretenen Pfade verlassen

Nachdem sich die derzeitige Praxis in der Restrukturierungsbranche mehr als 30 Jahre bewährt hat, ist es mit Eintritt in das digitale Zeitalter nun auch in der Restrukturierungsbranche an der Zeit, tradierte Pfade zu verlassen und neue Herangehensweisen zu suchen. Die Vorteile der Digitalisierung des Restrukturierungsprozesses sind offensichtlich und wurden in dieser Studie quantifiziert.

Welche Schritte sollten konkret unternommen werden, um die bevorstehende Zeitenwende in der Restrukturierung aktiv zu gestalten und bestmöglich vorzubereiten?

Die Risiko-Management-Bereiche der jeweiligen Finanzinstitute befinden sich heutzutage in einer hochgradig digitalisierten Umgebung. Damit kann es ihnen gelingen, in Zukunft ähnliche Effizienzgewinne wie der gesamte Finanzsektor zu erzielen. Neben der bereits heute technisch unterstützten Kreditentscheidung für kleinere Engagements kann die Bearbeitungsdauer und Involvierung in der Entscheidungsfindung bei Krisenunternehmen mit größerem finanziellem Exposure halbiert werden. Die gleiche Anzahl an größeren Restrukturierungsfällen könnte so zukünftig mit rund der Hälfte der personellen Kapazitäten bearbeitet werden. Die Zeit, die heute in das Durchblättern der umfangreichen Druckfassung der Konzepte und das Notieren von Rückfragen geflossen ist, kann ebenso eingespart werden wie der manuelle Aufwand, Zahlen in das hauseigene Rating-System einzugeben oder an jeder kniffligen Verhandlung zu partizipieren.

Um die Potenziale der Digitalisierung auch tatsächlich zu nutzen und von den entsprechenden Vorteilen des Einsatzes von künstlicher Intelligenz in der Restrukturierung zu profitieren, müssen jetzt die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden. Folgende Aspekte erscheinen uns dabei besonders wichtig:

Das „Business“ in der Restrukturierung wird sich weg von papiergestützter Dokumentation und Präsenz-

meetings hin zu digitalisierten Prozessplattformen und virtuellen Bankensitzungen entwickeln. Dies bedeutet einen tiefgreifenden Paradigmenwechsel, der das Ablegen alter kultureller Muster und Verhaltensweisen erfordert. Die gesamte Restrukturierungs-Community muss den digitalen Wandel gemeinsam annehmen und mitunter 30 Jahre alte Gewohnheiten hinter sich lassen. Das umfasst einerseits eine Reduzierung des heute regelmäßigen physischen Austauschs bei Bankensitzungen und andererseits die Gewohnheit, Ausdrücke mit persönlicher Kennziffer zu erhalten. Die neuen technischen Möglichkeiten, wie etwa eine zentrale Restrukturierungs-Cloud oder interaktive Dashboards, und die Vorteile der neuen Arbeitsweise müssen den Mitarbeitern zudem über Schulungskonzepte vertraut und transparent gemacht werden.

Eine zweite Voraussetzung zur Einleitung der Zeitenwende in der Restrukturierung liegt in der Ausgestaltung technischer und juristischer Fragestellungen. Jedes Finanzinstitut muss die technischen und juristischen Voraussetzungen dafür schaffen, dass der Weg in die „Restrukturierungs-Cloud“ geebnet ist. Dies umfasst zum einen die Klärung datenschutzrechtlicher Fragestellungen im Zusammenhang mit Cloud-Anwendungen und zum anderen das Einrichten entsprechender Systemschnittstellen. Dabei profitiert jedes Institut davon, neue Prozesse und Standards mitzugestalten und sich aktiv in den Austausch bezüglich Datenübertragungsstandards oder Cloud-Nutzung einzubringen.

Die Zeitenwende in der Restrukturierung wird auf alle Fälle eintreten und lässt sich nicht aufhalten. Die Frage ist nur, ob man zu den Gewinnern und zu den Verlierern dieses Prozesses zählen wird. Werden die kulturellen, technischen und juristischen Voraussetzungen, die wir am Ende dieser Studie skizziert haben, geschaffen, dann ist eine Verdoppelung der Effizienz für die Konzeptphase und Einigung der Refinanzierung bis zur

Unterzeichnung des Refinanzierungs- bzw. Kreditvertrags denkbar. Umgekehrt heißt das: Bei einer Halbierung der Kapazitäten bliebe die Effizienz trotzdem auf dem gleichen Niveau. Dieser Quantensprung wird in

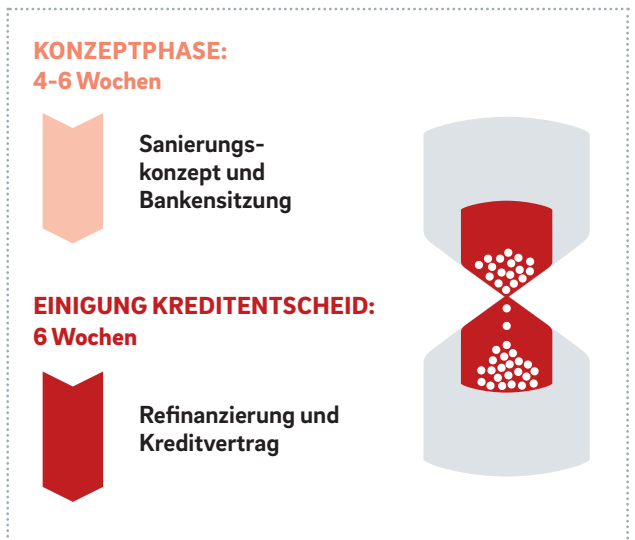
Zukunft auch unverzichtbar sein, wenn die an einem Restrukturierungsprozess beteiligten Akteure mit der steigenden Komplexität in der Restrukturierung Schritt halten wollen. → **D**

**D: Halbierung der Prozessdauer – Verdoppelung der Effizienz**  
Digitalisierung des Restrukturierungsprozesses

**HEUTE**  
**6 Monate Gesamtdauer**



**MORGEN**  
**3 Monate Gesamtdauer**



## IHRE FRAGEN BEANTWORTEN

### DIE AUTOREN GERNE ...

#### AUTOREN

**Wolfgang Herrmann**

Senior Partner

+49 711 3275-7227

[wolfgang.herrmann@rolandberger.com](mailto:wolfgang.herrmann@rolandberger.com)

**Marc-Andre Sanden**

Senior Project Manager

+49 89 9230-8701

[marc-andre.sanden@rolandberger.com](mailto:marc-andre.sanden@rolandberger.com)

#### HERAUSGEBER

**Roland Berger GmbH**

Sederanger 1

80538 Munich

Germany

+49 89 9230-0

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

---

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.

© 2017 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.