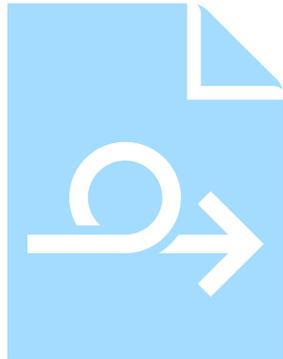


# Restrukturierungs- studie 2016

Expertenbefragung



# Die Restrukturierungsstudie 2016 bietet wieder eine umfassende Befragung von über 1.000 sanierungserfahrenen Experten



## Restrukturierungsstudie 2016

Seit **2001** führt Roland Berger die **Restrukturierungsstudie** in Deutschland, Österreich und Schweiz mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten durch

Dieses Jahr wurden über **1.000 Restrukturierungsexperten** befragt, die in verschiedenen Tätigkeiten durchschnittlich mehr als **sechs Restrukturierungsfälle pro Jahr** betreuen

Die vorliegende Studie untersucht Gründe für **notwendigen Anpassungsbedarf** in verschiedenen **Branchen** sowie die daraus resultierenden wichtigsten **Restrukturierungsmaßnahmen**. Des Weiteren werden die Auswirkungen aktueller Trends für **Work-Out-Abteilungen** untersucht

# Wesentliche Erkenntnisse und Perspektiven der Restrukturierungsstudie 2016

## Zentrale Thesen der Restrukturierungsstudie 2016



### » **Konjunktorentwicklung** und aktuelle wirtschaftspolitische Lage

- > Die deutsche Wirtschaft sieht sich trotz Wachstums substanziellen Risiken ausgesetzt; Haupttreiber sind die Konjunkturentwicklung Chinas, ein drohender BREXIT und die Schuldenkrise
- > Der Anpassungsdruck in der Energie- und Automobilindustrie steigt – Trotz Nachwirkungen der Schuldenkrise sinkt der wahrgenommene Handlungsbedarf in der Finanzdienstleistungsindustrie
- > Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen wird weiterhin als Haupttreiber für industrieübergreifenden Anpassungsbedarf gesehen – Disruptive Innovationen erhöhen den Wettbewerbsdruck

### » **Restrukturierungsmaßnahmen** im aktuellen wirtschaftspolitischen Umfeld

- > Die Mehrheit der Studienteilnehmer rechnet mit einer steigenden Anzahl an Restrukturierungsfällen bei gleichzeitig erhöhter Komplexität
- > Digitalisierung von Geschäftsmodellen muss auch in der Restrukturierungspraxis in den Mittelpunkt gestellt werden
- > Vor diesem Hintergrund gilt es, besonderen Fokus auf die strategische Neuausrichtung im Rahmen der Restrukturierung zu legen – insbesondere im Hinblick auf die Adjustierung des Geschäftsmodells

### » **Aktuelle Trends** im Restrukturierungsumfeld

- > Es wird eine zunehmende Bedeutung von neuen Finanzierungspartnern in Restrukturierungssituationen erwartet wie z.B. Direct Lending Funds
- > Bei zunehmendem Kostendruck, der auch die Work-Out-Abteilungen von Banken betrifft, wird sich die aktive Betreuung von notleidenden Krediten tendenziell reduzieren; dabei wird der Fokus vermehrt auf große Engagements gelegt bzw. Verkauf
- > Vorinsolvenzliche Beratung ist nach wie vor herausfordernd und mit Risiken behaftet; trotz der Reform der Insolvenz-anfechtung wird jedoch keine wesentliche Verbesserung der Anfechtungslage gesehen, weshalb eine Zunahme der juristischen Spezialisierung und vertraglichen Begrenzung von Haftungsrisiken erwartet wird

Inhalt	Seite
A. Konjunkturentwicklung und aktuelle wirtschaftspolitische Lage	5
B. Restrukturierungsmaßnahmen im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld	10
C. Aktuelle Trends im Restrukturierungsumfeld	14
D. Ihre Ansprechpartner	20

Dieses Dokument ist vertraulich zu behandeln. Es dient nur dem internen Gebrauch unseres Klienten und ist ohne die zu Grunde liegenden Detailanalysen sowie den mündlichen Vortrag nicht vollständig. Eine Weitergabe an Dritte ist nur nach ausdrücklicher, schriftlicher Einwilligung von Roland Berger gestattet. Für die Vollständigkeit und Richtigkeit übernimmt Roland Berger keine Haftung.

# A. Konjunkturentwicklung und aktuelle wirtschaftspolitische Lage

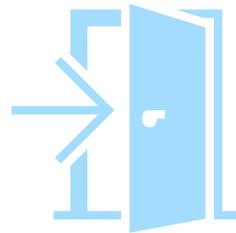


# Trotz moderaten Wachstums sieht sich die deutsche Wirtschaft substantziellen Risiken ausgesetzt

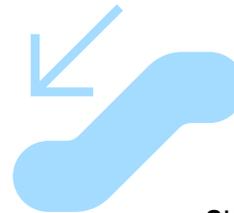
## Wesentliche Risiken für die deutsche Wirtschaft

### Goodbye, great Britain?

Ein Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union würde nicht nur die britische, sondern auch alle anderen europäischen Volkswirtschaften empfindlich beeinträchtigen



### Weicher Übergang statt harter Landung?



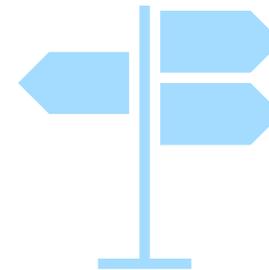
Obwohl die harte Landung der chinesischen Wirtschaft ausbleiben scheint, bleiben die zugrunde liegenden Probleme ungelöst: Signifikante Überkapazitäten, übersteigertes Kreditwachstum und ein überbewerteter Yuan

### Konstante Unbekannte?

Die enorme Volatilität an den Finanz- und Rohstoffmärkten erschwert unternehmerische Entscheidungen und drückt damit auf das Wirtschaftswachstum in Deutschland und der EU



### Schuldenkrise, Flüchtlingskrise – Wirtschaftskrise?



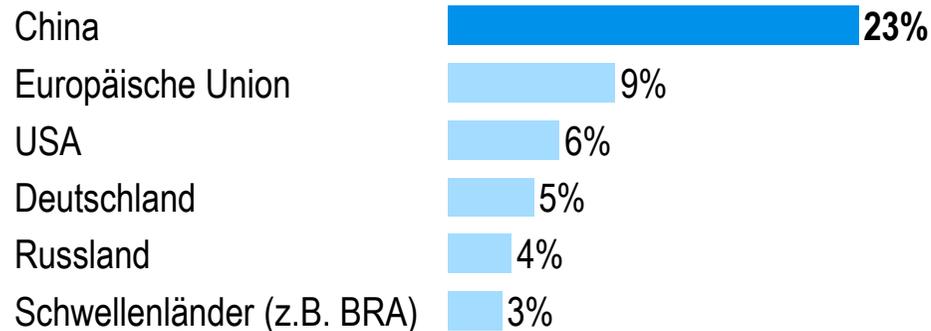
Unverändert hohe Schuldenstände, anhaltende Zuwanderung, nationale Abschottung und politische Eigensinnigkeit bedrohen die europäische Idee – mit ungewissem Ausgang für die Wirtschaft

# Die Entwicklung Chinas, Schuldenkrise in Europa sowie politische Herausforderungen (z.B. Brexit) sind wesentliche Einflussfaktoren

## Konjunkturelle und wirtschaftspolitische Einflüsse auf die deutsche Wirtschaft

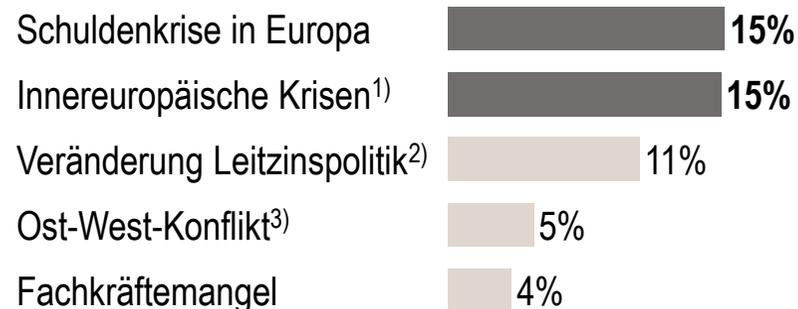
[Anteil an Nennungen insgesamt/Mehrfachnennungen möglich]

### Konjunktureller Einfluss bestimmter Regionen



- > Studienteilnehmer sehen weiterhin die **Konjunktur in China** als einen der entscheidenden Faktoren für die Entwicklung der deutschen Wirtschaft
- > Durch die starke Exportorientierung deutscher Unternehmen wirkt sich eine **Entschleunigung des Wirtschaftswachstums** Chinas unmittelbar auf deutsche Marktteilnehmer aus

### Wirtschaftspolitische Einflussfaktoren



- > Neben der anhaltenden **Schuldenkrise** sehen die Teilnehmer in **innereuropäischen Krisen** wesentliches Risikopotenzial
- > Ein möglicher **BREXIT** bedeutet neben dem Austritt eines wichtigen Handelspartners nicht nur eine Schwächung der europäischen Wirtschaftsleistung, sondern auch eine Schwächung der europäischen Idee
- > Zudem wird in der **Leitzinspolitik** eine Gefährdung der Finanzmarktstabilität gesehen; es besteht das Risiko, dass insbesondere die expansive Politik der EZB nicht die gewünschte Wirkung erzielt

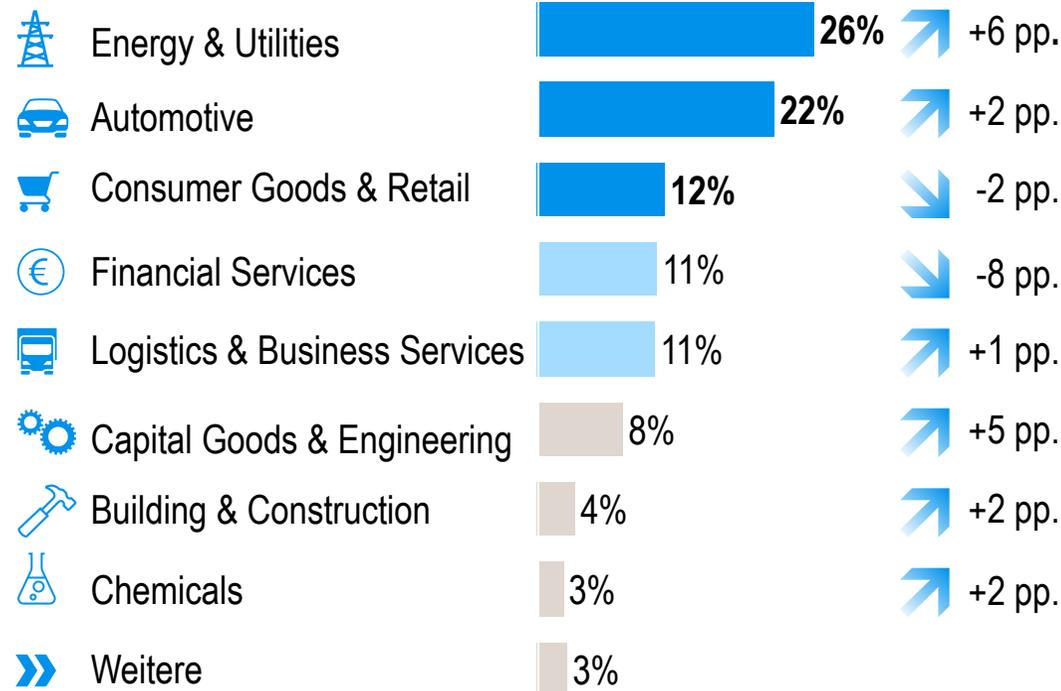
1) z. B. mögliche Grenzsicherungen, BREXIT 2) Von EZB und US-Notenbank 3) z.B. Ukraine Konflikt, Sanktion gegen Russland etc.

# Die Teilnehmer sehen für die Energiewirtschaft einen gegenüber dem Vorjahr stark gestiegenen Anpassungsbedarf des Geschäftsmodells

## Einschätzung Experten

[Anteil an Nennungen insgesamt/Mehrfachnennungen möglich]

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



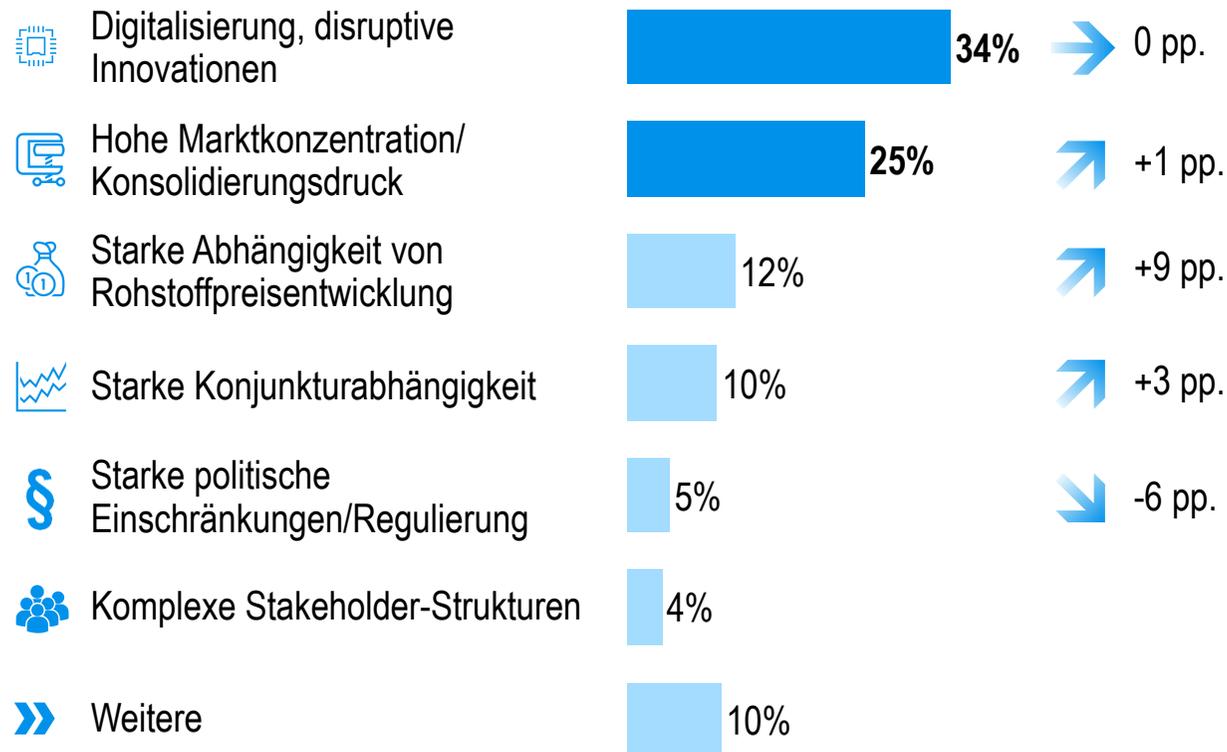
 Tendenz zum Vorjahr

- > Die **Energiewirtschaft** steht weiterhin tiefgreifenden strukturellen Veränderungen gegenüber – In der Wahrnehmung der Studienteilnehmer hat sich der Handlungsbedarf gegenüber der letztjährigen Umfrage nochmals deutlich erhöht
- > Die **Automobilindustrie** steht weiterhin vor großen Herausforderungen, dies liegt in der fortschreitenden Digitalisierung sowie der Etablierung alternativer Antriebe und Mobilitätskonzepte begründet
- > Wie auch in der Vorjahresstudie sehen die Teilnehmer in steigenden **Kundenanforderungen** bei weiterhin hoher **Wettbewerbsintensität** Gründe für Anpassungsbedarf in der **Konsumgüterindustrie**
- > Die **Finanzdienstleistungsindustrie** steht weiterhin unter dem Einfluss der Schuldenkrise – Nichtsdestotrotz hat der (relative) Anpassungsbedarf aus Sicht der Studienteilnehmer im Vergleich zur Vorjahresstudie deutlich abgenommen

# Digitalisierung gilt weiterhin als der wesentliche Treiber für industrieübergreifenden Anpassungsbedarf am Geschäftsmodell

## Gründe für Anpassungsbedarf

[Anteil an Nennungen insgesamt/Mehrfachnennungen möglich]



- > **Digitalisierung** ist unumgänglich und betrifft alle Industrien – Die Studienteilnehmer sehen hier den wichtigsten Grund für Anpassungsbedarf am Geschäftsmodell
- > Viele Branchen der "Old Economy" sehen sich mit einem **weiterhin hohen Konsolidierungsdruck** konfrontiert
- > Insbesondere das Auftreten **disruptiver Innovationen** (getrieben durch Digitalisierung) beschleunigt diesen Trend und erhöht dabei die Wettbewerbsintensität
- > Zudem spiegeln sich die Turbulenzen an den **Rohstoffmärkten** deutlich in der Wahrnehmung der Studienteilnehmer wider

 Tendenz zum Vorjahr

## B. Restrukturierungs- maßnahmen im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld

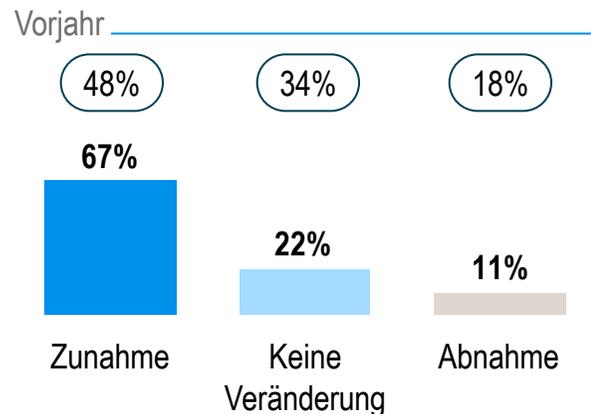


# Rund zwei Drittel der Teilnehmer rechnen mit einer steigenden Anzahl an Restrukturierungsfällen bei zunehmender Komplexität

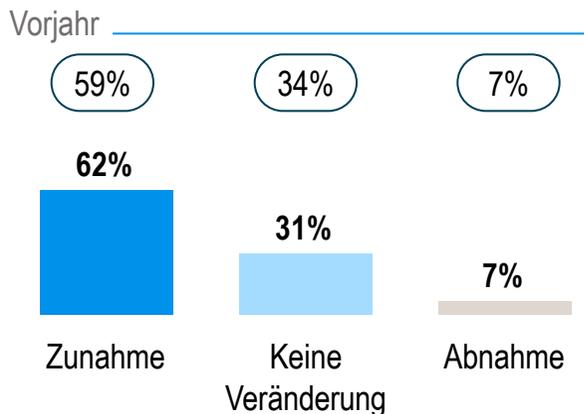
## Einschätzung Experten

[Anteil an Nennungen]

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



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



### Indikatoren

- > Abhängigkeit von Rohstoffpreisentwicklungen
- > Konjunkturabhängigkeit
- > Starke politische Regulierung
- > Konsolidierungsdruck

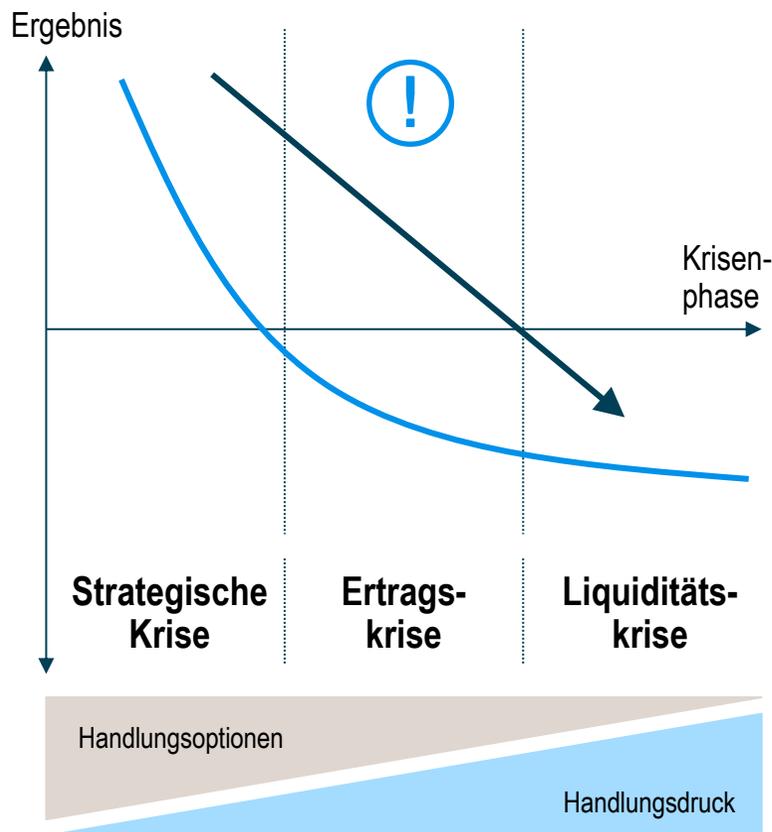
- > Digitalisierung, disruptive Innovationen
- > Zunehmende Komplexität durch stark steigende Anzahl externer Einflussfaktoren

- > Zwei Drittel der Studienteilnehmer erwarten eine **deutliche Zunahme an Restrukturierungsfällen** – Dies sind rd. 20% mehr als im Vorjahr
- > Auch die **Komplexität der Restrukturierungsfälle** wird aus Sicht von >60% der Experten **deutlich zunehmen** – Dies wird insb. durch die zunehmend heterogenen Stakeholder-Strukturen sowie tiefgreifende Einschnitte durch disruptive Innovationen und Digitalisierung verstärkt
- > Um vor diesem Hintergrund einen **langfristigen Turnaround** sicherzustellen, muss das **gesamte Geschäftsmodell** hinterfragt werden

# In der Restrukturierungspraxis ist die Digitalisierung von Geschäftsmodellen in den Mittelpunkt zu stellen

## Auswirkungen der Digitalisierung in der Restrukturierung

- 1  Als **Krisenursache**
- 2  Als **Krisenbeschleuniger**
- 3  Als **Bestandteil von Restrukturierungskonzepten**



- > In **Krisenfällen** zeigt sich Digitalisierung zudem als besondere Herausforderung, da oftmals ein Mangel an Kapital das Überwinden des **digitalen Nachholbedarfs** erschwert
- > Nichtsdestotrotz gilt **Digitalisierung** auch in **Restrukturierungsfällen** als **Chance** einen **Turn-around** nachhaltig zu gestalten und **Wettbewerbsvorteile** zu generieren
- > Digitalisierung wird zukünftig ein integraler Bestandteil von Restrukturierungskonzepten

# Digitale Trends beschleunigen die Notwendigkeit für strategische Anpassungen von Geschäftsmodellen im Rahmen der Restrukturierung

## Einordnung wesentlicher eingesetzter/erwarteter Maßnahmen

[Anteil an Nennungen insgesamt/Mehrfachnennungen möglich]

Cluster	Flexibilisierungsmaßnahmen	Effizienzmaßnahmen
<b>Strategisch</b> <b>39%</b> der Nennungen insgesamt	Strategie/Adjustierung des Geschäftsmodells	Diversifikation/Fokussierung auf Produkte/Geschäftsbereiche
	Technologische Aufholung	Anpassung von Produkt- und Länderportfolio
	Wachstums-/ Vertriebsinitiativen	Reduzierung des Stakeholder-Kreises
<b>Operativ</b> <b>31%</b> der Nennungen insgesamt	Kostenflexibilisierungsprogramme	Optimierung von Organisation und Prozessen
	Optimierung von Incentive-Programmen	Kostensenkungs-/Effizienzsteigerungsprogramme
		Schaffung transparenter Kommunikationsstrukturen
<b>Finanziell</b> <b>30%</b> der Nennungen insgesamt	Aktives Risikomanagement	Externe Refinanzierung
	Entschuldung	Initiierung transparenter Risiko- & Controllingssysteme

> Die Anpassung von **Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsstrategien** steht im Rahmen der Restrukturierung im Fokus

> Initiativen der **operativen Verbesserung wie organisatorische und prozessuale Optimierung und Kostensenkungs- sowie Kostenflexibilisierungsprogramme** gewinnen an Bedeutung gegenüber den Vorjahren

> Zudem wird die **strategische Restrukturierung** in Form von **stärkerer Fokussierung auf Produkte/Geschäftsbereiche** als wichtige Maßnahme identifiziert – d.h. beispielsweise eine stärkere Überprüfung und Bereinigung des Produkt- und Länderportfolios bzgl. Wachstumsperspektiven

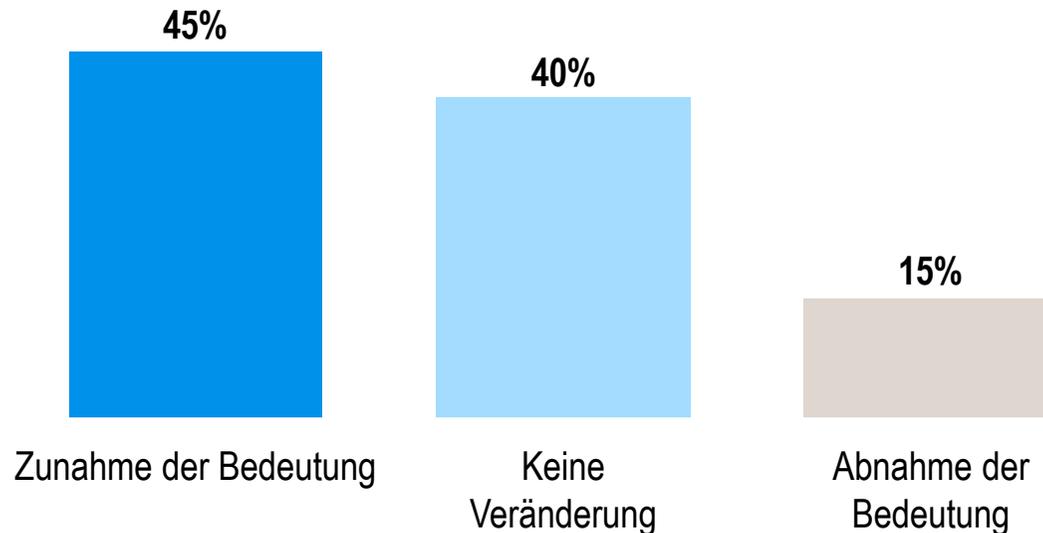
## C. Aktuelle Trends im Restrukturierungs- umfeld



# Die Marktteilnehmer erwarten eine zunehmende Bedeutung neuer Finanzierungspartner in Restrukturierungssituationen

Einschätzung zur Bedeutung neuer Finanzierungspartner in der Restrukturierung  
[Anteil an Nennungen]

? Ist aus Ihrer Sicht im Rahmen von finanziellen Restrukturierungsmaßnahmen eine weitere Veränderung der Bedeutung neuer Finanzierungspartner (z.B. Direct Lending Funds) in der Restrukturierung zu erwarten?



- > 45% der Studienteilnehmer erwarten eine **erhöhte Bedeutung** neuer Finanzierungspartner
- > Insbesondere **Direct Lending Funds** zeigen in Europa starkes Wachstum und erwägen durch die niedrigen Renditeerwartungen in anderen Anlageklassen die Bereitstellung von Kapital in Restrukturierungssituationen
- > Voraussetzung hierfür ist, dass **neue Finanzierungspartner** in Restrukturierungssituationen **einsteigen können** (z.B. über Kauf von Krediten)

# Fokus wird sich in den Work-Out-Abteilungen tendenziell auf große Engagements und den Verkauf von notleidenden Krediten verlagern

Veränderung in den Work-Out-Abteilungen der Kreditinstitute  
[Anteil an Nennungen]

1	Aktiveres Management durch eine eigene interne Work-Out-Abteilung für große Engagements	23%
2	Verkauf der notleidenden Kredite aus Restrukturierungsfällen an externe Dritte <sup>1)</sup>	19%
3	Verstärkte Verlagerung der Betreuung von notleidenden Krediten aus Restrukturierungsfällen an externe Dritte	14%
4	Passiveres Management durch eine eigene interne Work-Out-Abteilung für kleine Engagements	10%
5	Transfer des Kreditengagements und dessen Abwicklung (bspw. an eine Bad Bank)	10%
6	Keine Veränderung/Sonstiges	24%

- > In der Wahrnehmung der Studienteilnehmer werden die Kreditinstitute insbesondere die **Betreuung großer Engagements aktiv** durch **eigene Work-Out-Abteilungen weiterführen**
- > Gleichzeitig werden notleidende Kredite zunehmend an **externe Dritte verkauft** – Die Betreuung von Engagements mit niedriger Bonität ist aufgrund eines hohen Bedarfs an Eigenkapitalhinterlegung für ertragsgeschwächte Kreditinstitute häufig unattraktiv
- > In die gleiche Richtung wirkt die verstärkte **Verlagerung der Betreuung** notleidender Kredite an externe Dritte und die **zunehmend passive interne Betreuung von kleinen Engagements**

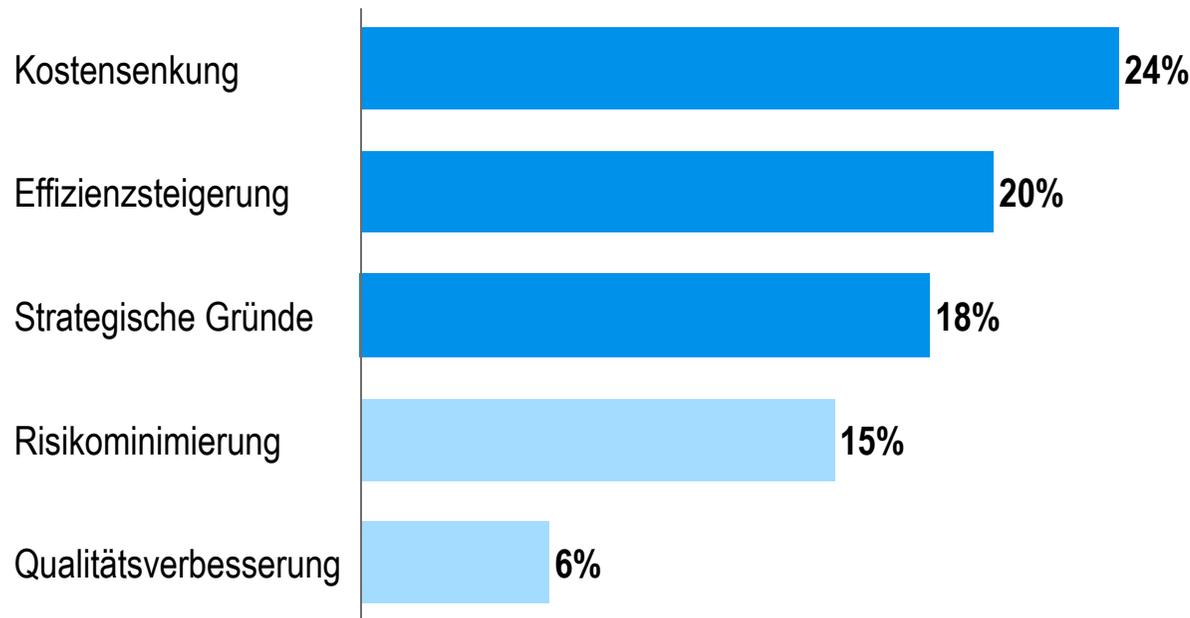
1) Bspw. mithilfe von Distressed-Debt-Trading

# Allgemeine Kostensenkungsanforderungen bei Banken werden voraussichtlich auch die Work-Out-Abteilungen betreffen

## Einschätzung Experten

[Anteil an Nennungen insgesamt/Mehrfachnennungen möglich]

? Was sind die wesentlichen Gründe für die Veränderungen in den Work-Out Abteilungen?



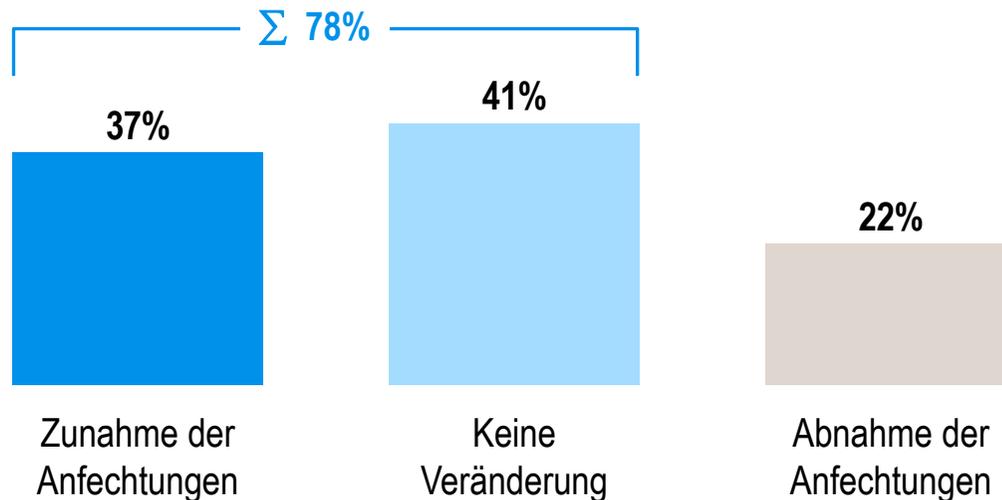
- > Die beobachteten Veränderungen in den Work-Out-Abteilungen sind im Wesentlichen durch **Maßnahmen der Kostensenkung und Effizienzsteigerung** getrieben
- > Weiter gelten **strategische Anpassungen** als wesentlicher Treiber für Veränderungen in der Betreuung von notleidenden Engagements – z.B. aktiveres Management von großen Engagements im Rahmen einer veränderten Gesamtbankstrategie mit Fokus auf Finanzierung von Large- und Mid-Caps
- > Zudem erfordert eine zunehmende Regulierung der Finanzbranche deutliche Anpassungen – Der Aspekt der **Risikominimierung** gewinnt angesichts steigender Risikokosten zunehmend an Bedeutung

# Trotz der Reform der Insolvenzanfechtung wird keine wesentliche Verbesserung der Anfechtungslage gesehen

Einschätzung zur Reform der Insolvenzanfechtung  
[Anteil an Nennungen]

? Wird die Reform der Insolvenzanfechtung (z.B. Verkürzung Anfechtungszeiträume, Entschärfung Vermutungsregelung) aus Ihrer Sicht zu einer Veränderung der aktuellen Anfechtungspraxis im Rahmen der vorinsolvenzlichen Beratung führen?

> Mehr als **drei Viertel** der Studienteilnehmer erwarten **keine Verbesserung der Anfechtungssituation** und den damit verbundenen Risiken im Rahmen der vorinsolvenzlichen Beratung



# Juristische Spezialisierung und Haftungsabsicherung haben weiterhin Relevanz für die vorinsolvenzliche Beratung

## Veränderung in der vorinsolvenzlichen Beratung [Anteil an Nennungen]

1	Stärkere juristische Spezialisierung der Beraterlandschaft	27%
2	Ausweitung haftungsbeschränkender Vereinbarungen im Auftragsschreiben	22%
3	Ausbau des Versicherungsschutzes	14%
4	Begrenzung von Beratungsleistungen im Rahmen der vorinsolvenzlichen Beratung	12%
5	Erhöhung von Beratungshonoraren	6%
6	Weitere gesetzliche/regulatorische Begrenzung der Beraterhaftung	6%
7	Keine Veränderung/Sonstige	13%

- > Neben einer stärkeren **juristischen Spezialisierung** der Beraterlandschaft werden vor allem die Ausweitung von **haftungsbeschränkenden Vereinbarungen im Auftragsschreiben** sowie ein Ausbau des **Versicherungsschutzes** zur Absicherung von Beratungsgesellschaften erwartet
- > Auch eine grundsätzliche **Begrenzung von Beratungsleistungen** in der vorinsolvenzlichen Beratung ist für mehr als jeden zehnten Studienteilnehmer denkbar

## D. Ihre Ansprechpartner



# Ihre Ansprechpartner bei Roland Berger



**Dr.  
Sascha  
Haghani**

Partner



Opernturm  
Bockenheimer Landstraße 2-8  
60306 Frankfurt

@ [sascha.haghani@rolandberger.com](mailto:sascha.haghani@rolandberger.com)

 +49 69 29924-6444



**Dr.  
Gerd  
Sievers**

Partner



Sederanger 1  
80538 München

@ [gerd.sievers@rolandberger.com](mailto:gerd.sievers@rolandberger.com)

 +49 89 9230-8543

Roland  
Berger

