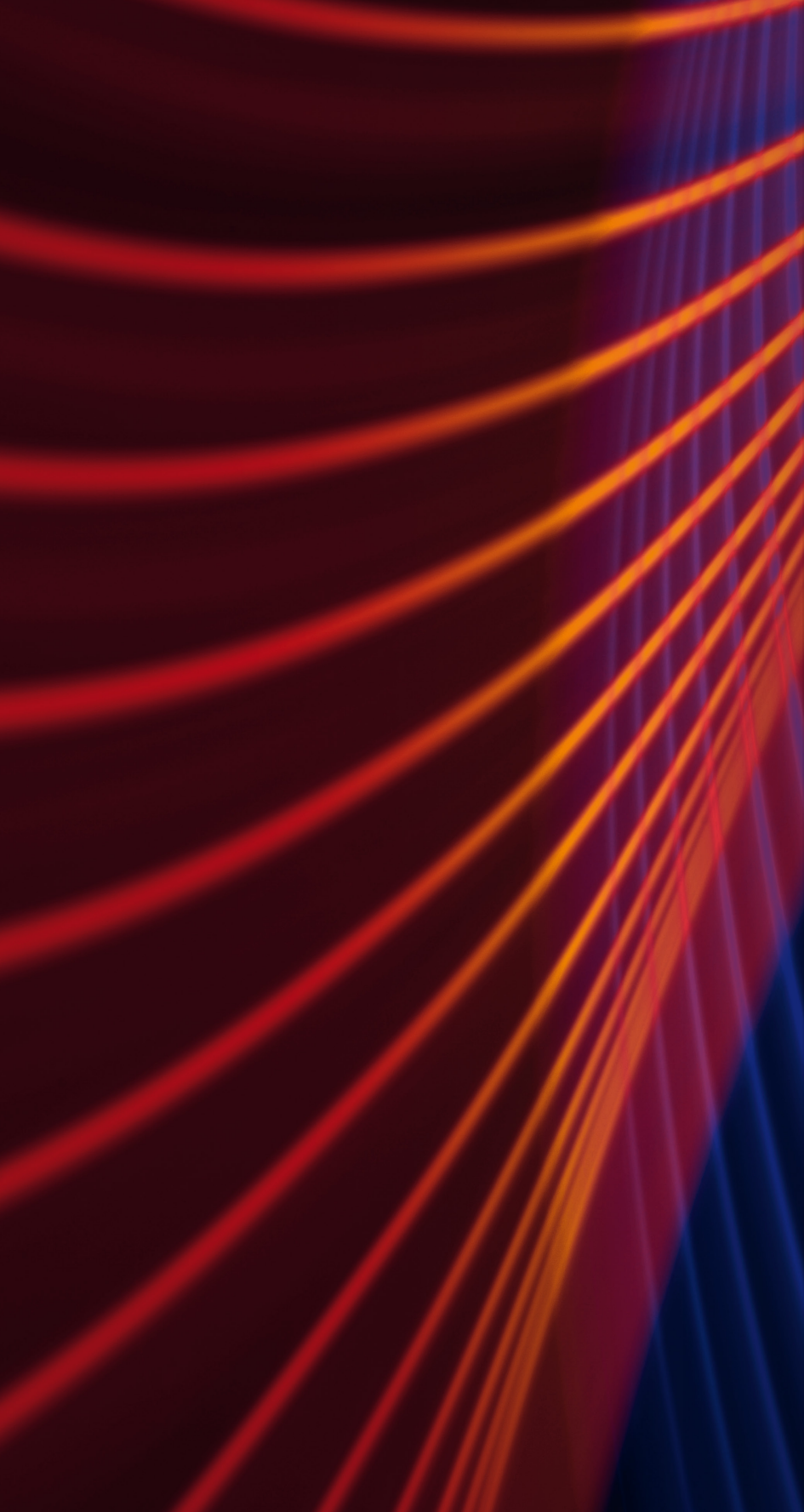


Die Pandemie als neue Form der Krise. Wie COVID-19 die Restrukturierung verändert.



Roland Berger
Restrukturierungsstudie
2020





Die Restrukturierungsstudie von Roland Berger zählt seit inzwischen 19 Jahren zu den am meisten beachteten Publikationen der Branche. In jeder Ausgabe geht es um ein für die Wirtschaft und Restrukturierung aktuelles Thema – in diesem Jahr die andauernde COVID-19-Krise.

Diesmal haben wir rund 500 Experten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz nach ihrer Einschätzung der weiteren Konjunktur-entwicklung und zu den Auswirkungen der Pandemie auf die Restrukturierung befragt. Acht von zehn Studienteilnehmern stammen aus dem Bankwesen, der Sanierungsberatung oder der Insolvenzverwaltung. Die meisten Befragten betreuen mehr als sieben Restrukturierungsfälle pro Jahr.

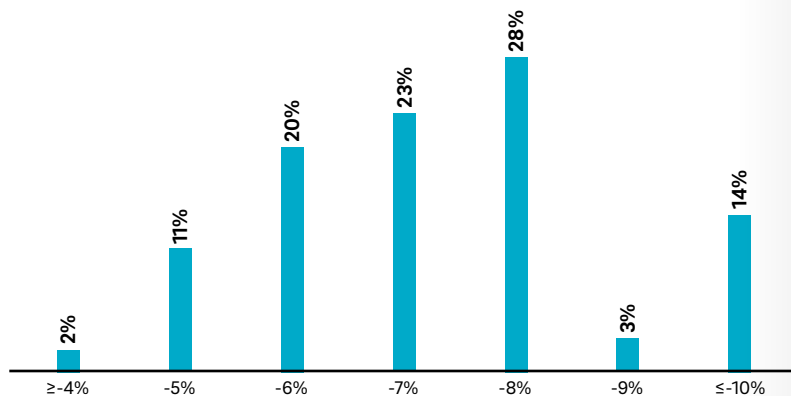
Die Mehrheit erwartet eine U-förmige Erholung

Während sich im vergangenen Jahr noch die Frage stellte, ob eine konjunkturelle Krise zu erwarten ist, hat die deutsche Wirtschaft diesmal die größte Zäsur seit Jahrzehnten zu verkraften. Mit der Pandemie hat gleichzeitig eine neue Form der Krise Einzug gehalten, deren weiterer Verlauf kaum einzuschätzen ist. So ist nach wie vor unklar, wie stark der Einbruch ausfallen und wie schnell die Wirtschaft wieder auf die Beine kommen wird. Dabei schätzen die Befragten die Situation in Deutschland positiver als bei den europäischen Nachbarn ein. Die wenigsten rechnen jedoch mit einer Erholung vor 2022.

Wie hoch schätzen Sie den zu erwartenden Einbruch der Wirtschaft ein?

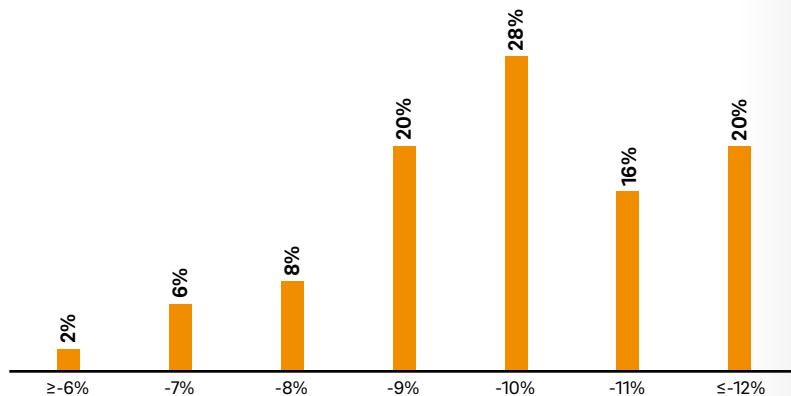
Erwarteter Wirtschaftseinbruch Deutschland 2020

Ø -7,3%



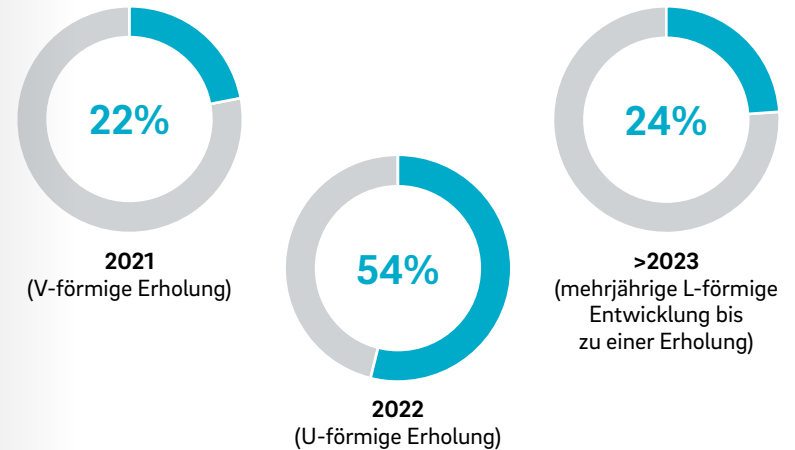
Erwarteter Wirtschaftseinbruch Europa 2020

Ø -9,8%

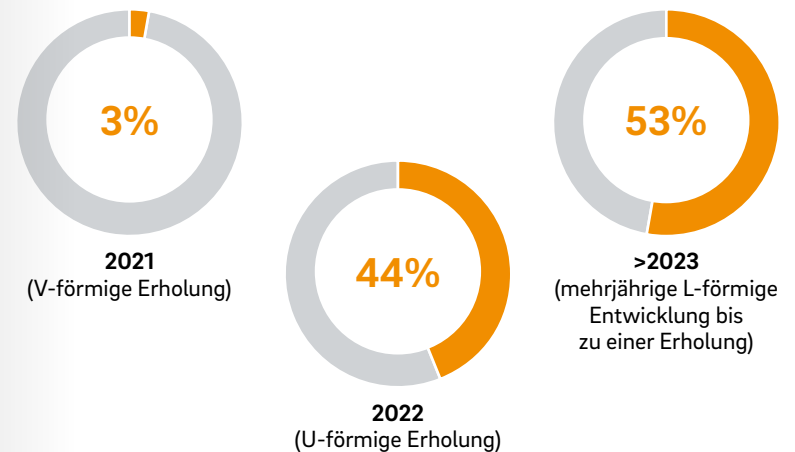


Wie hoch schätzen Sie die zu erwartende Erholung ein?

Erholung („New Normal“) Deutschland



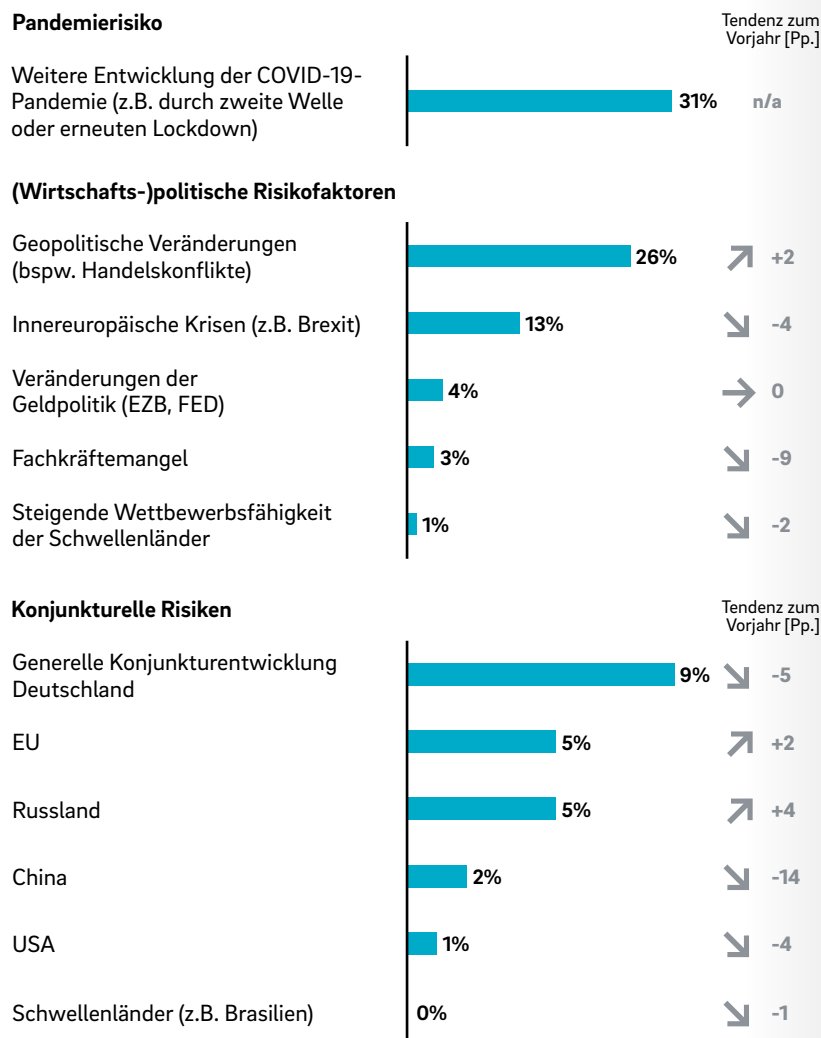
Erholung („New Normal“) Europa



Ein zweiter Lockdown ist das größte Risiko

Eine zweite Welle oder ein erneuter Lockdown sind aus Sicht der Experten aktuell die größte Gefahr für den Standort Deutschland. Danach folgen geopolitische Risiken, beispielsweise aus grenzüberschreitenden Handelskonflikten. In der Vergangenheit häufig genannte Herausforderungen wie der Fachkräftemangel oder die konjunkturelle Entwicklung in China sind dagegen eher in den Hintergrund gerückt.

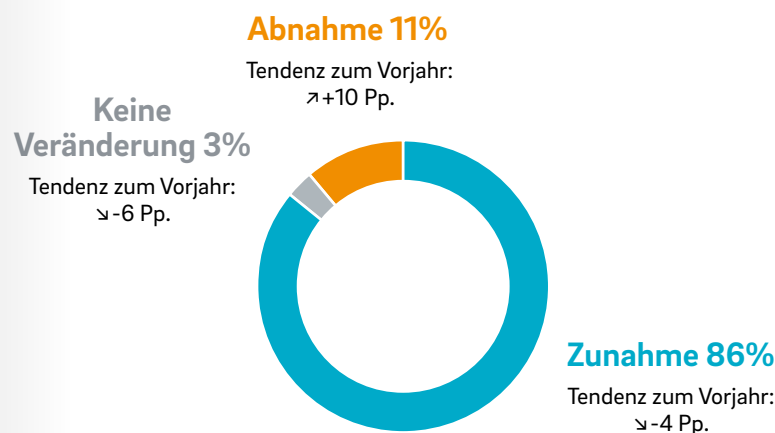
Welche drei aktuellen Faktoren stellen aus Ihrer Sicht besondere Risiken für die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland dar?



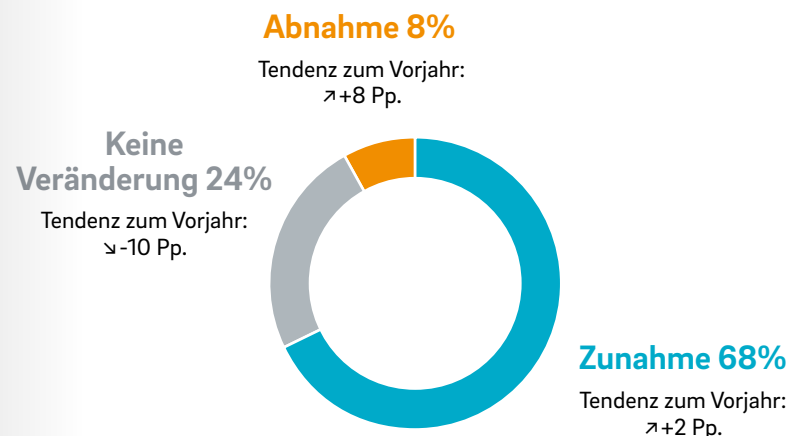
Mehr Restrukturierungsfälle, mehr Komplexität

Mit 86 Prozent der Befragten erwartet eine deutliche Mehrheit in den nächsten zwölf Monaten eine Zunahme der Restrukturierungsfälle – ein Befund, der angesichts der Schwere und des globalen Ausmaßes der Krise wenig verwundert. Rund sieben von zehn Experten beobachten außerdem eine weiter steigende Komplexität der Fälle.

Wird die Anzahl neuer Restrukturierungsfälle in den kommenden zwölf Monaten eher zu- oder abnehmen?



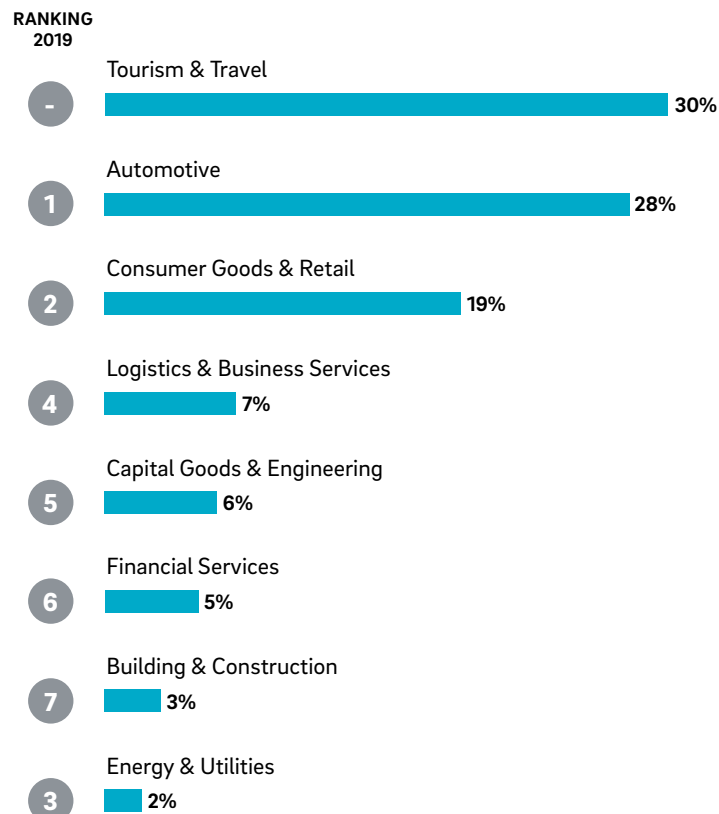
Ist eine Zu- oder Abnahme der Komplexität von Restrukturierungsfällen zu beobachten?



Tourismus und Automobil mit größtem Sanierungsbedarf

Mit Einführung der Reisebeschränkungen bekommen Unternehmen aus der Tourismus- und Reisebranche die COVID-19-Krise voll zu spüren. Danach folgt die Automobilbranche als Rückgrat der deutschen Wirtschaft auf Platz 2 der am meisten gefährdeten Industrien. Neben dem anhaltenden Technologiewandel stellt nun auch die COVID-19-Krise die Branche vor immense Herausforderungen. Während der Lebensmitteleinzelhandel in Zeiten der Pandemie boomt, erwarten die Befragten im Non-Food-Segment der Konsumgüterbranche weiterhin einen erhöhten Restrukturierungsbedarf.

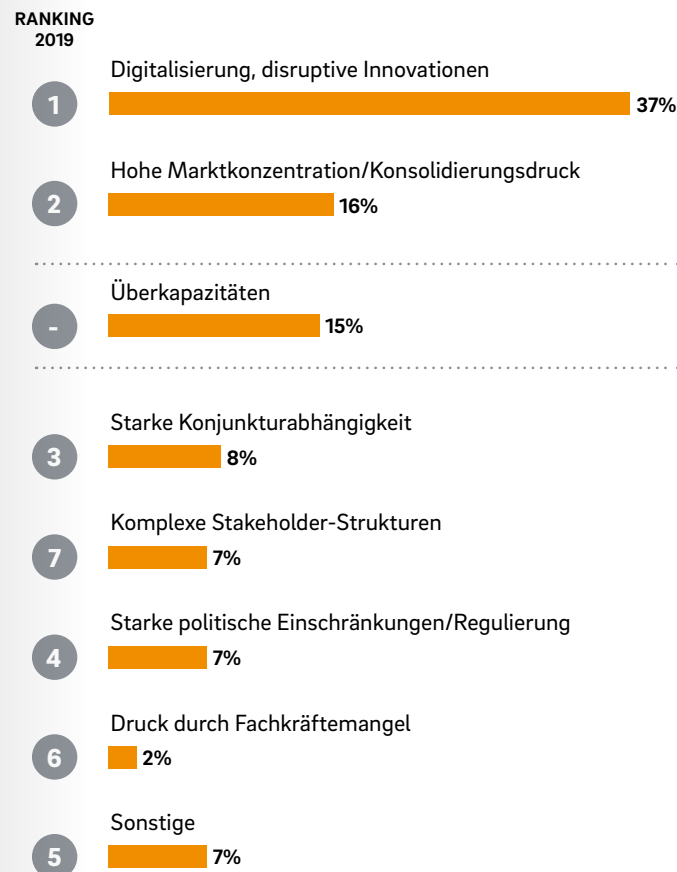
Bei welchen der unten genannten Branchen erwarten Sie erhöhten Restrukturierungsbedarf?



Überkapazitäten verschärfen den Handlungsdruck

Digitalisierung und disruptive Innovationen sorgen immer noch für den größten Anpassungsbedarf in den Unternehmen. Die Wettbewerbsstruktur rangiert erneut auf Platz 2 der wichtigsten Treiber für Veränderungen. In die Top 3 hat es neu das Problem der Überkapazitäten geschafft, denn in vielen Unternehmen steigt infolge der COVID-19-Krise der Druck, nicht ausgelastete Produktionskapazitäten abzubauen.

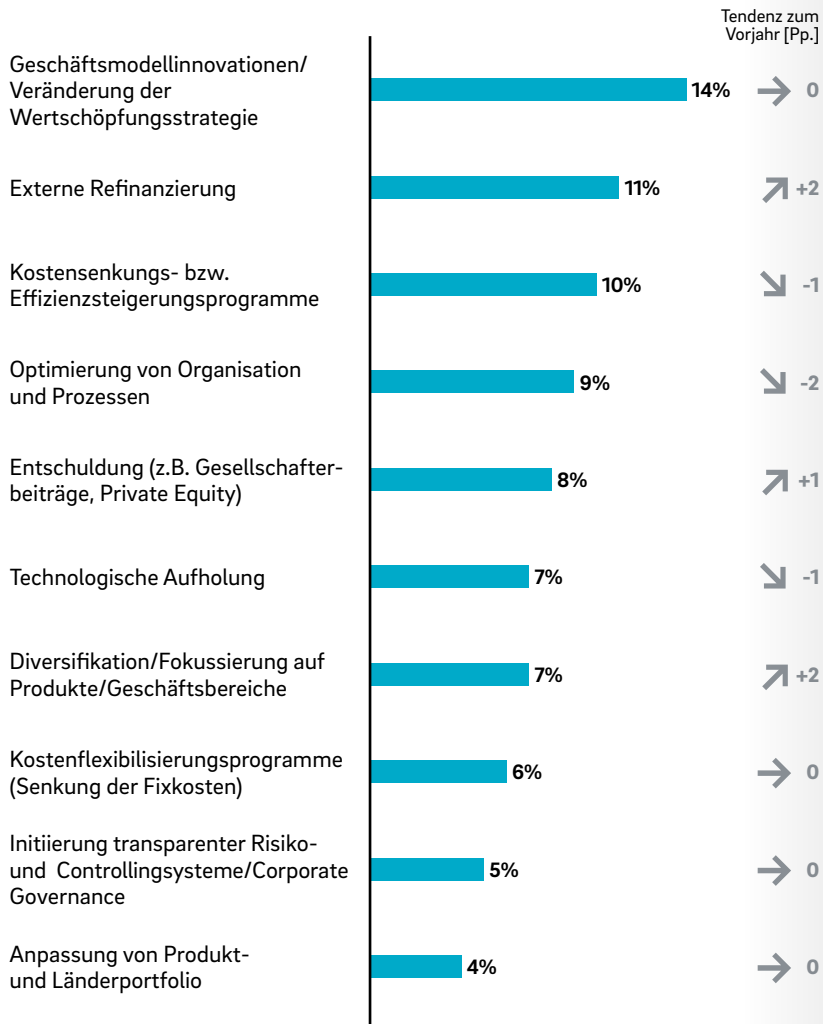
Aktuell wesentliche Gründe für Anpassungsbedarf



Refinanzierung von Krediten gewinnt an Bedeutung

Grundlegende strategische Veränderungen wie die Anpassung des Geschäftsmodells zählen nach wie vor zu den wichtigsten Maßnahmen, mit denen Restrukturierungsexperten in die Krise geratenen Unternehmen helfen. Gleichzeitig wird das Thema externe Finanzierung immer wichtiger, denn in vielen Unternehmen steht die Rückzahlung der im Rahmen der Pandemiemaßnahmen gewährten Hilfskredite an.

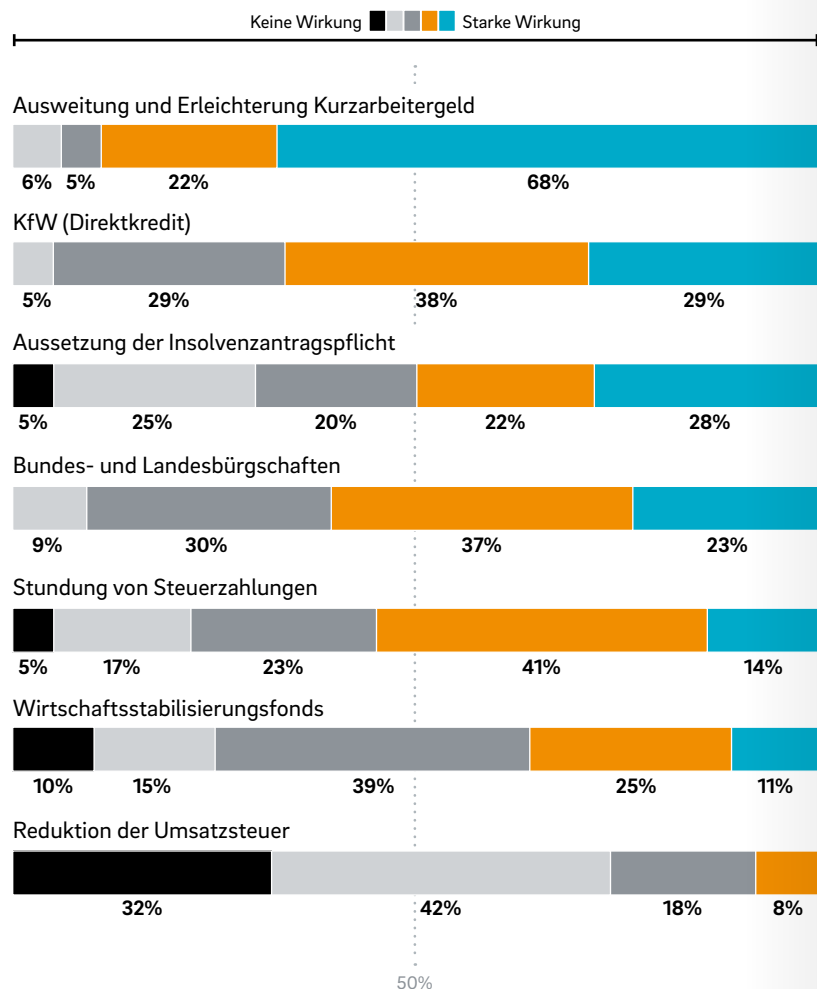
Welche Restrukturierungsmaßnahmen von Krisenunternehmen sehen Sie stärker im Fokus (Top 10)?



Kurzarbeitergeld als wirksamstes staatliches Instrument

Kurzarbeitergeld ist nach Ansicht der Befragten das effektivste staatliche Instrument, um die Folgen des wirtschaftlichen Einbruchs zu lindern, weil Unternehmen damit in der umsatzschwachen Phase einen Teil ihrer Kosten abdecken können. Auch KfW-Direktkredite zur Überbrückung von Liquiditätslücken gelten als sinnvolle Maßnahme. Der Effekt der zeitweisen Umsatzsteuersenkung wird dagegen als eher gering eingeschätzt.

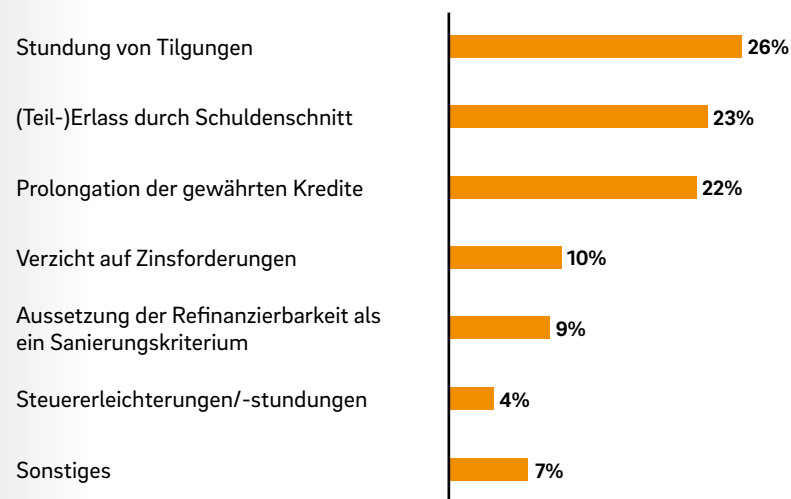
Wie schätzen Sie die folgenden staatlichen Maßnahmen in Bezug auf ihre Wirkung zur Bekämpfung der Folgen der COVID-19-Krise ein?



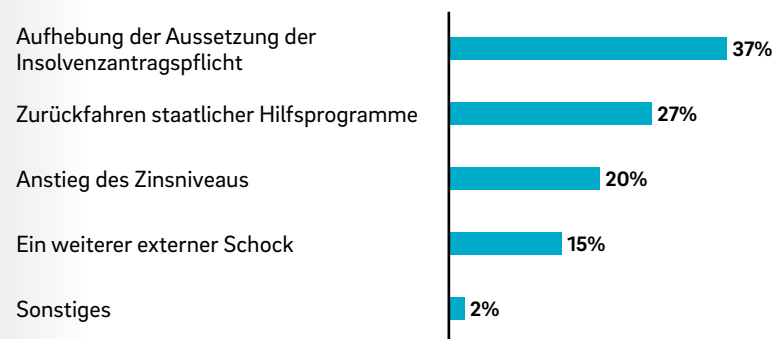
„Zombie“-Unternehmen: Tilgungsstundung als Lösungsweg

In den vergangenen Monaten war vor dem Hintergrund staatlicher Hilfsmaßnahmen viel von sogenannten „Zombie“-Unternehmen die Rede – Firmen, deren operativer Gewinn zur Bedienung von Zins und Tilgung nicht ausreicht. Ein möglicher Lösungsansatz liegt in der Stundung der Tilgungen. Durch diese Maßnahme gewinnen Unternehmen Zeit für die weitere Restrukturierung, ohne mit ihren Zahlungen in Verzug zu geraten. Die Wiedereinsetzung der Insolvenzantragspflicht wurde von den Befragten als existenzbedrohend eingeschätzt, auch wenn ein derartiger Effekt bislang noch nicht zu beobachten ist.

COVID-19-Krise erhöht die Gefahr für „Zombie“-Unternehmen – Welche Lösung erwarten Sie für diese Unternehmen?



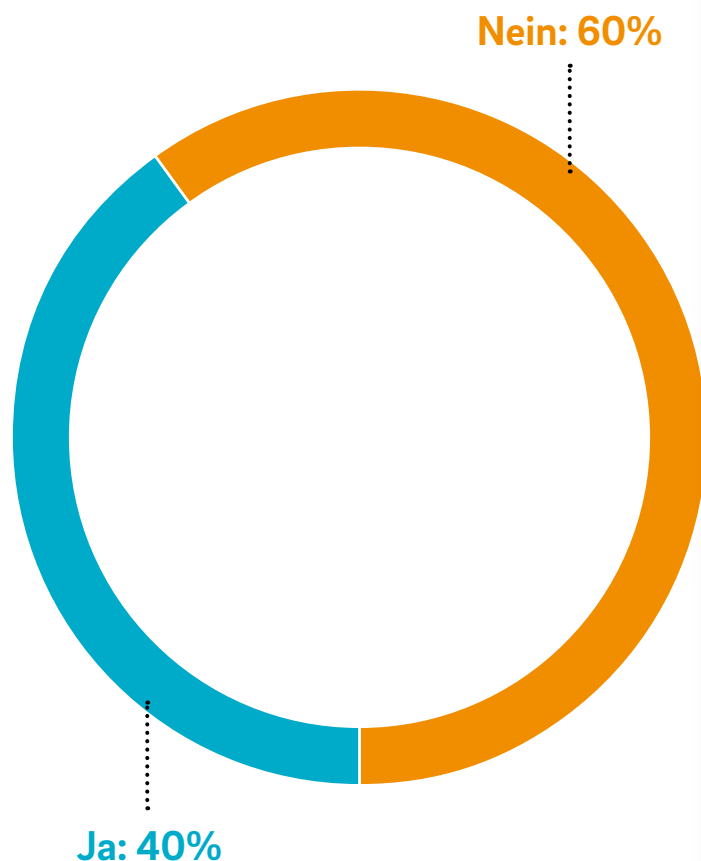
Welche Entwicklung wird Ihrer Meinung nach die Überlebensfähigkeit der „Zombies“ beenden?



Vorinsolvenzliche Sanierung ohne Berücksichtigung von Staatshilfen

Mit der COVID-19-Krise ist der Ruf nach Sanierungsmöglichkeiten außerhalb der Insolvenz wieder lauter geworden. Nun steht mit dem Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz (SanInsFoG) die Einführung eines entsprechenden gesetzlichen Rahmens zum Jahreswechsel bevor. Demnach sollen Unternehmen gemeinsam mit ihren Gläubigern und anderen Beteiligten Maßnahmen abstimmen und umsetzen können. Sechs von zehn Befragten sind der Ansicht, dass dieses Verfahren ohne Berücksichtigung geleisteter Staatshilfen erfolgen sollte.

Sollten die im Rahmen der COVID-19-Krise gegebenen Staatshilfen auch Bestandteil der neuen Regelung zum vorinsolvenzlichen Sanierungsrahmen sein?



Szenarien werden Teil der Business-Planung

Wie wird die Pandemie den Restrukturierungsalltag verändern? Jeder zweite Teilnehmer geht davon aus, dass die Business-Planung künftig stärker verschiedene Szenarien und exogene Schocks abbilden muss. Welches Szenario am Ende für Kreditentscheidungen herangezogen wird, bleibt abzuwarten. Außerdem rechnen die Experten damit, dass digitale Kollaborationsinstrumente wie Webkonferenzen in Zukunft eine größere Rolle spielen werden.

Welche Auswirkungen auf die Restrukturierungspraxis erwarten Sie infolge der anhaltenden COVID-19-Krise?

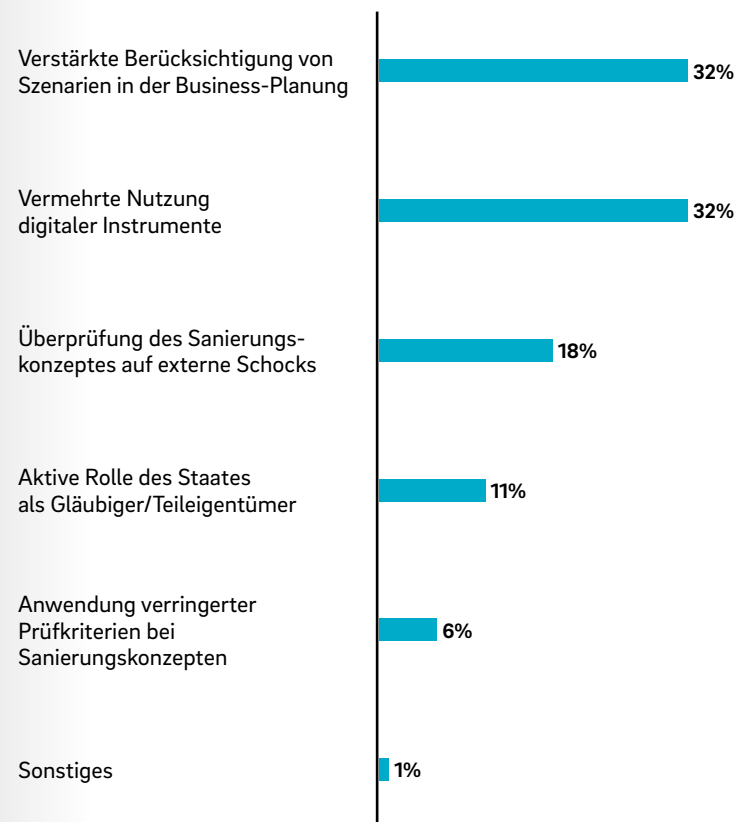




Foto MR.Cole_Photographer/Getty Images

COVID-19 hat das Spektrum der bisher bekannten Krisen um eine neue Dimension erweitert: die Pandemie.

Wann und mit welcher Dynamik sich die Wirtschaft erholen wird, ist derzeit noch unklar. Einig sind sich die befragten Restrukturierungsexperten allerdings darin, dass eine zweite Welle oder ein erneuter Lockdown die Hoffnungen auf einen baldigen Aufschwung zunichtemachen würden. Umso wichtiger ist es, verschiedene Szenarien künftig zu einem festen Teil der Business-Planung zu machen.

Auch im Hinblick auf das staatliche Instrumentarium zur Eindämmung der wirtschaftlichen Pandemiefolgen herrscht weitestgehend Übereinstimmung. So gilt das Kurzarbeitergeld mit großem Abstand als wirksamste Maßnahme. Ein weiterer Lösungsweg besteht darin, Tilgungen zu stunden. Dieser Schritt könnte Unternehmen mit akuten Liquiditätsproblemen kurzfristig die erforderliche Luft zur weiteren Restrukturierung verschaffen. Inwiefern das neue vorinsolvenzliche Sanierungsverfahren den Unternehmen hilft, sich aus eigener Kraft zu retten, wird sich im kommenden Jahr noch zeigen müssen.

Auf ein „New Normal“ werden wir wohl noch eine Weile warten müssen. Wenn die Befragten recht behalten, wird sich die deutsche Wirtschaft nicht vor 2022 erholen. EU-weit könnte es sogar noch ein Jahr länger dauern.

Ihre Ansprechpartner bei Roland Berger



Dr. Sascha Haghani

Senior Partner

Opernturm

Bockenheimer Landstr. 2-8

60306 Frankfurt

sascha.haghani@rolandberger.com

+49 69 29924-6444



Wolfgang Herrmann

Senior Partner

Löffelstraße 46

70597 Stuttgart

wolfgang.herrmann@rolandberger.com

+49 711 3275-7227



Dr. Gerd Sievers

Senior 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 35 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 52 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 250 Partnern.

Herausgeber

Roland Berger GmbH
Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+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.

© 2020 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.