FINANCE

HERBST 2026

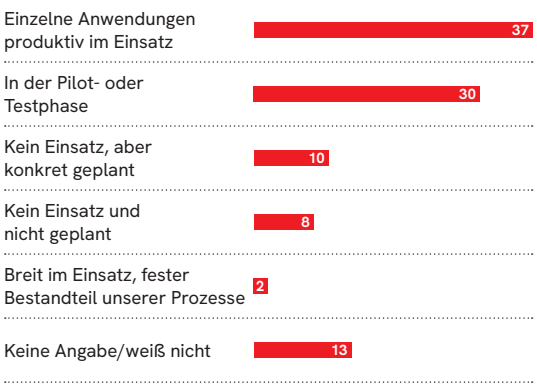
29. Restrukturierungsbarometer

# KI dringt langsam ins Geschäft vor

Künstliche Intelligenz verändert auch die Arbeit der Sanierer und Berater. Oder doch nicht? Antworten auf diese und weitere Fragen rund um das Thema der Stunde gibt das 29. Restrukturierungsbarometer.

— **Künstliche Intelligenz (KI)** verändert in rasendem Tempo tradierte Geschäftsmodelle. Die tiefgreifendsten Transformationen finden in Bereichen statt, die auf der Verarbeitung von Informationen, Datenanalysen und repetitiven Büroprozessen basieren. Zumindest in Teilen tangiert KI damit auch Prozesse, die im Rahmen von Restrukturierungsfällen unabdingbar sind, etwa bei der Datenanalyse und der Recherche. Doch spielt die Technologie im Restrukturierungsalltag bereits eine nennenswerte Rolle? Antworten auf diese und weitere Fragen haben die 84 Teilnehmer des 29. Restrukturierungsbarometers gegeben, das FINANCE in Zusammenarbeit mit dem Beratungshaus Struktur Management Partner (SMP) regelmäßig durchführt. Deutlich wird: Als fester Bestandteil der Restrukturierungsprozesse ist KI aktuell noch nicht etabliert. Nur eine kleine Minderheit von 2 Prozent der Befragten gibt an, Künstliche Intelligenz breit im Arbeitsalltag verankert zu haben. Allerdings nutzen rund zwei Drittel der Umfrageteilnehmer bereits einzelne Anwendungen (37 Prozent) oder testen diese (30 Prozent). Nur 8 Prozent der Finanzierer setzen keine KI ein und haben dies auch nicht geplant.

**Wie weit ist der Einsatz von KI in Ihrer Restrukturierungs- bzw. Workout-Einheit heute?** (Angaben in Prozent)




**Quelle: Restrukturierungsbarometer**

## KI bei analysebezogenen Aufgaben

Dabei wird deutlich: KI wird Stand jetzt vor allem für dokumenten- und analysebezogene Tätigkeiten eingesetzt. 67 Prozent der Befragten geben an, damit Unternehmensunterlagen und Datenräume auszuwerten. Auch bei der Kommunikation und Dokumentation (53 Prozent) sowie bei der Erstellung von Analysen, Voten und Gremienvorlagen (52 Prozent) spielt die Technologie bereits eine wichtige Rolle. Bei der Früherkennung, dem Monitoring und der Bewertung von Sicherheiten ist KI bislang hingegen kaum bedeutend. In einer Branche, in der Qualität und Verlässlichkeit das Fundament bilden, wird offensichtlich kein Werkzeug akzeptiert, »

**In Kooperation mit:**

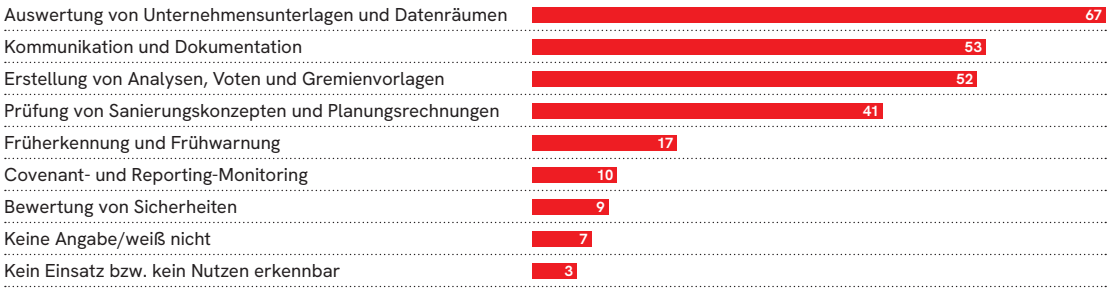
Struktur Management Partner

### Künstliche Intelligenz

**Die großen Sprachmodelle werden immer leistungsfähiger. Sie schreiben, programmieren, analysieren und lösen inzwischen Aufgaben, für die vor wenigen Jahren noch menschliche Expertise nötig war. Doch so beeindruckend die Fortschritte sind: LLMs verstehen nicht wirklich, was sie tun. Sie berechnen Wahrscheinlichkeiten, produzieren dabei gelegentlich brillant klingenden Unsinn. Deshalb bleibt menschliche Kontrolle elementar.**

© F.A.Z. BUSINESS MEDIA GMBH – EIN UNTERNEHMEN DER F.A.Z.-GRUPPE

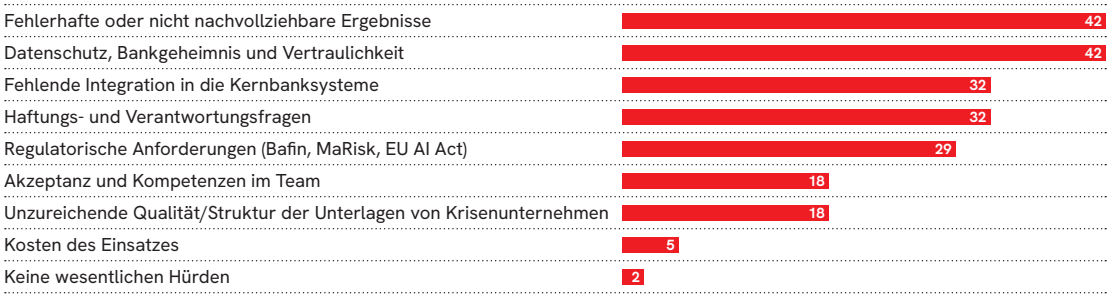
**Bei welchen Tätigkeiten setzen Sie KI bereits ein?** (Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich)




**Quelle: Restrukturierungsbarometer**

**Was sind aus Ihrer Sicht die größten Hürden beim KI-Einsatz im Workout?**

(Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich)




**Quelle: Restrukturierungsbarometer**

## Die Umfrage

**Das Restrukturierungsbarometer ist eine Online-Umfrage, die regelmäßig von FINANCE in Zusammenarbeit mit dem Beratungshaus Struktur Management Partner unter Professionals aus dem Intensive-Care-Bereich von Finanzierern durchgeführt wird. Die Umfrage beleuchtet die aktuelle Marktsituation in der Finanzierung von Krisenfällen.**

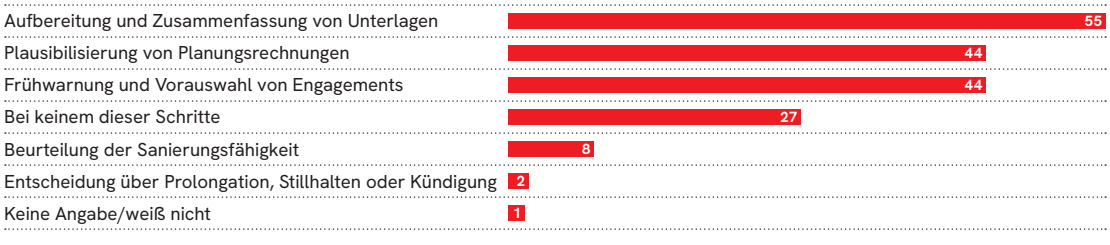
das seinen Nutzen noch nicht hinlänglich bewiesen hat.

Diesen Befund stützen auch die Antworten auf die Frage nach den größten Hürden beim KI-Einsatz im Workout-Bereich. Meistgenannte Gründe für die Zurückhaltung sind fehlerhafte oder nicht nachvollziehbare Ergebnisse sowie Bedenken hinsichtlich Datenschutz, Bankgeheimnis und Vertraulichkeit (jeweils 42 Prozent). Auch Probleme bei der Integration der KI-Tools in die Kernbanksysteme sowie Haftungs- und Verantwortungsfragen (jeweils 32 Prozent) stehen einem flächendeckenden Einsatz noch entgegen. Keine besondere Rolle spielen dagegen die Kosten beim Einsatz von KI-Tools (5 Prozent).

Dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz bei Restrukturierungen hohen Anforderungen genügen muss, machen auch die Antworten auf die Frage deutlich, bei welchen Prozessen die Banker KI-generierte Ergebnisse ohne vollständige manuelle Prüfung akzeptieren würden. Das ist noch am ehesten bei der Aufbereitung und Zusammenfassung von Unterlagen (55 Prozent), der Plausibilisierung von Planungsrechnungen sowie der Frühwar-

**Bei welchen Schritten würden Sie KI-Ergebnisse ohne vollständige manuelle Prüfung akzeptieren?**

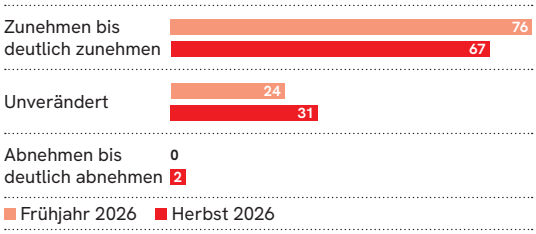
(Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich)




**Quelle: Restrukturierungsbarometer**

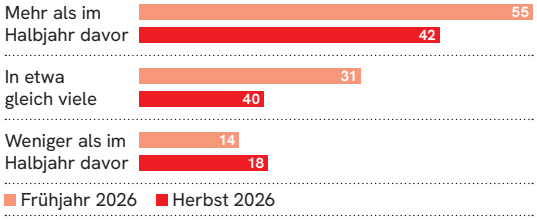

© F.A.Z. BUSINESS MEDIA GMBH – EIN UNTERNEHMEN DER F.A.Z.-GRUPPE

**Wie wird sich die Zahl neuer Restrukturierungsfälle in den kommenden sechs Monaten entwickeln?** (Angaben in Prozent)




**Quelle: Restrukturierungsbarometer**

**Wie viele neue Restrukturierungsfälle haben Sie im vergangenen Halbjahr zur Bearbeitung bekommen?** (Angaben in Prozent)




**Quelle: Restrukturierungsbarometer**

## Die Befragten

**An der aktuellen Umfrage haben 84 Spezialisten teilgenommen und die Fragebögen ganz oder teilweise ausgefüllt. Die Restrukturierungsexperten repräsentieren alle drei Säulen des deutschen Bankensystems sowie in Deutschland tätige Auslandsbanken. Die Befragten arbeiten sowohl in den Stabsstellen der Institute als auch in regionalen Einheiten. Auch deutsche Warenkreditversicherer sind in die Befragung einbezogen worden.**

nung und Vorauswahl von Engagements (jeweils 44 Prozent) der Fall. Geht es um Beurteilungen – etwa die der Sanierungsfähigkeit – oder Entscheidungen – etwa zur Prolongation oder Kündigung von Kreditengagements –, ist die Akzeptanz ungeprüfter KI-Ergebnisse hingegen schwach (8 beziehungsweise 2 Prozent). Unter dem Strich bleibt festzuhalten: Die Branche plädiert nicht für KI-Abstinenz, aber sie erwartet KI-Governance.

Mit Blick auf das aktuelle Restrukturierungsumfeld hält die langsamere Zunahme der Fallzahlen an, die bereits in den vorherigen Umfragen zu beobachten war. So ist im vergangenen Halbjahr der Anteil der Befragten, die mehr Restrukturierungsfälle zur Bearbeitung bekommen haben, mit 42 Prozent auf das Niveau von Frühjahr 2022 gefallen. 40 Prozent, und damit 9 Prozentpunkte mehr als in der vorangegangenen Umfrage, geben in etwa gleich viele Fälle an. Und 18 Prozent berichten, weniger Restrukturierungsfälle zur Bearbeitung bekommen zu haben (Frühjahr 2026: 14 Prozent). Aber das Niveau der Restrukturierungsfälle bleibt hoch: Noch 67 Prozent der Umfrageteilnehmer rechnen nämlich mit zunehmenden oder deutlich zunehmenden Zahlen (Frühjahr 2026: 76 Prozent) im nächsten halben Jahr. Von unveränderten Zahlen gehen 31 Prozent aus. Zurückgehende Fallzahlen erwarten 2 Prozent.

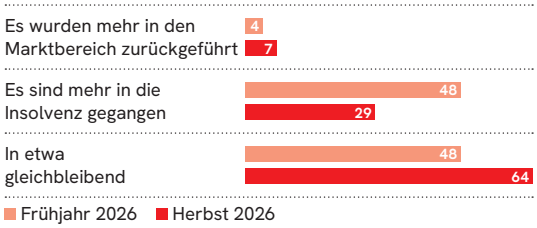
Auf die Personalausstattung in den Workout-Abteilungen hat das keinen nennenswerten Einfluss. Einige Häuser wollen noch personell aufstocken; 18 Prozent der Befragten rechnen damit (Frühjahr 2026: 22 Prozent). Es gibt aber auch einzelne Banken, die Personal eher abbauen wollen (12 Prozent). Die große Mehrheit rechnet mit einem stabilen Beschäftigungsniveau in den Restrukturierungsabteilungen (61 Prozent).

Verbessert haben sich die Erfolgsaussichten von Restrukturierungsfällen. Der Anteil derer, die einen Anstieg der Insolvenzzahlen bei den von ihnen betreuten Krisenfällen gemeldet haben, ist kräftig auf 29 Prozent gefallen (Frühjahr 2026: 48 Prozent). Parallel dazu geben jetzt 7 Prozent an, mehr Restrukturierungsfälle aus der „Intensivstation“ in den Marktbereich entlassen zu haben; im Frühjahr lag dieser Wert auf dem Allzeittief von 4 Prozent. Knapp zwei Drittel der Befragten (64 Prozent) haben keine Veränderungen im Vergleich zum Halbjahr davor registriert.

Die Erfolgsaussichten eines Altfalls hängen dabei auch vom Sanierungsberater ab. Darauf lassen die Antworten auf die Frage schließen, wie sich ein Beraterwechsel auswirkt. 35 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass ein Austausch die Erfolgsaussichten von Altfällen verbessert. Für knapp ein Viertel der Befragten (24 Prozent) ist der Zeitpunkt des Wechsels aber ausschlaggebend. „Beraterwechsel sind bei Altfällen häufig juristisch notwendig und können zugleich einen wertvollen Perspektivenwechsel ermöglichen, insbesondere mit Blick auf die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells“, kommentiert Georgiy Michailov von Struktur Management Partner die Einschätzungen der Restrukturierungsexperten.

Die leichte Entspannung bei der Finanzierung von Restrukturierungsfällen, die noch in der vorangegangenen Befragung registriert wurde, scheint hingegen verpufft zu sein. 78 Prozent der befragten Banker berichten von schwierigen bis sehr schwierigen Finanzierungsbedingungen. Das sind immerhin 3 Prozentpunkte mehr als im Frühjahr 2026. Von einfachen oder sehr einfachen Finanzierungsbedingungen spricht schon seit acht Umfragen keiner »

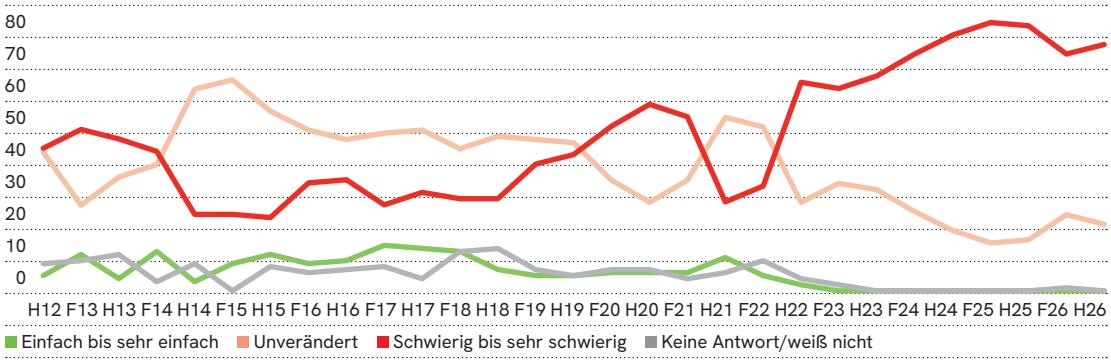
**Wie haben sich die Altfälle im Vergleich zum Halbjahr davor entwickelt?** (Angaben in Prozent)




**Quelle: Restrukturierungsbarometer**

© F.A.Z. BUSINESS MEDIA GMBH – EIN UNTERNEHMEN DER F.A.Z.-GRUPPE

**Wie stellt sich die Finanzierung von Restrukturierungsfällen zurzeit dar?** (Angaben in Prozent)




**Quelle: Restrukturierungsbarometer**

der Teilnehmer mehr – daran hat sich also nichts verändert.

Verschärft wird die Thematik dadurch, dass in den kommenden Monaten bei vielen Krisenengagements eine Refinanzierung, Prolongation oder Endfälligkeit ansteht. 44 Prozent der befragten Restrukturierungsexperten geben an, dass das für mindestens ein Viertel der von ihnen betreuten Fälle zutrifft. Als größte Hürden bei anstehenden Refinanzierungen von Krisenengagements nennen die Befragten häufig den Rückzug einzelner Finanzierer (60 Prozent), unzureichende Zinsdeckung und Kapitaldienstfähigkeit (56 Prozent) sowie eine fehlende belastbare Planung des Unternehmens (51 Prozent). Auftretende Finanzierungslücken aufgrund des Rückzugs einzelner Finanzierer müssen aus Sicht der befragten Banker zuvorderst durch die Gesellschafter oder neue Eigenkapitalgeber geschlossen werden (39 Prozent). Allerdings ist das Risiko hoch, dass Finanzierungslücken nicht geschlossen werden können und die betroffenen Unternehmen dadurch in die Insolvenz gehen. Für 36 Prozent der Befragten ist dieses Szenario die Konsequenz gescheiterter Anschlussfinanzierungen. Dass alternative Kapitalgeber wie Debt-Fonds in mögliche Finanzierungslücken springen, halten 27 Prozent der Restrukturierungsexperten für möglich.

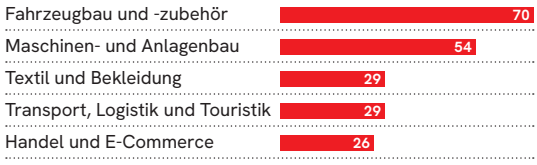
In der Branchen-Hitliste hält der Sektor Fahrzeugbau und -zubehör unverändert die Spitzenposition. Dabei hat sich der Abstand zum Maschinen- und Anlagenbau, der auf Platz zwei rangiert, erheblich vergrößert. Dieses Bild stützen auch aktuelle Frühindikatoren aus beiden Sektoren. Platz drei teilen sich die Branchen Textil und Bekleidung sowie Transport, Logistik und Touristik, die den Sektor Bau und Handwerk verdrängt haben. «

## Finanzierung

**Aus Sicht der befragten Finanzierer müssen die Gesellschafter eine Finanzierungslücke in erster Linie selbst schließen. Bleibt ihre Unterstützung aus, droht die Insolvenz.**

**Welche Branchen stehen momentan besonders im Fokus Ihrer Restrukturierungsabteilung?**

(Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)




**Quelle: Restrukturierungsbarometer**

**Diese exogenen Gefahren schätzen die Befragten derzeit als am problematischsten für die von ihnen betreuten Unternehmen ein**

(Angaben „wichtig" / „sehr wichtig", in Prozent)




**Quelle: Restrukturierungsbarometer**

**IMPRESSUM**
**Verlag** F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe ▪ **Redaktion** FINANCE, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main, Telefon: (069) 75 91-32 52, E-Mail: redaktion@finance-magazin.de, Internet: www.finance-magazin.de ▪ **Layout** Daniela Lenz, F.A.Z. BUSINESS MEDIA ▪ **Haftungsausschluss** Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des Restrukturierungsbarometers übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen. ▪ **Genderhinweis** Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer" bzw. „Unternehmer/-innen") oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende") geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.


© F.A.Z. BUSINESS MEDIA GMBH – EIN UNTERNEHMEN DER F.A.Z.-GRUPPE