

## 9. Restrukturierungsbarometer

# Die Suche nach dem digitalen Geschäftsmodell

Den Herausforderungen der Digitalisierung und den Unwägbarkeiten des Brexits zum Trotz: Die Stimmung in der deutschen Wirtschaft ist gut und wird immer besser. Das spiegelt sich im 9. Restrukturierungsbarometer wider: Die Zahl neuer Unternehmenskrisen geht zurück. Die Befragten befürchten deshalb verstärkten Personalabbau in den Restrukturierungsteams.

— **Industrie 4.0** ist in aller Munde. Wirtschaft, Wissenschaft und Politik setzen große Erwartungen in die Digitalisierung und Vernetzung praktisch aller industriellen Produkte und Prozesse: Mit der Transformation in die digitale Ökonomie soll Deutschland seine Wettbewerbsfähigkeit und seinen Platz als eine der führenden Industrienationen behaupten – nicht mehr und nicht weniger. Doch die mediale Aufmerksamkeit, die das Thema bekommt, hat mit der Realität in der Wirtschaft noch nicht allzu viel gemein. Viele mittelständische Unternehmen nehmen von der Thematik zwar Notiz, befinden sich häufig aber noch in einer Orientierungsphase. Andere sind bestenfalls ratlos. Wie sich

aus der Vision im Einzelfall auch ein tragfähiges Geschäftsmodell ableiten lässt und wie man den eigenen Kunden durch digitale Anwendungen einen Mehrwert bietet, ist allzu häufig noch unklar.

Langsam dringt das Thema auch in die Workout-Abteilungen der Banken vor. Das spiegelt sich in den Ergebnissen des 9. Restrukturierungsbarometers wider, das FINANCE in Zusammenarbeit mit dem Beratungshaus Struktur Management Partner (SMP) im Oktober durchgeführt hat. Immerhin rund 12 Prozent der befragten Banker gaben an, häufig von Schieflagen im eigenen Portfolio aufgrund verfehlter oder nicht konsequent durchgeführter Digitalisierungsstrategien der Unternehmen betroffen zu sein. Zusammen mit dem Gros von 46,5 Prozent der Umfrageteilnehmer, die die Problematik immerhin selten registrierten, zeigt sich die Brisanz des Themas. Bei lediglich 16 Prozent der Restrukturierungsexperten führten verfehlte oder nicht konsequent durchgeführte Digitalisierungsstrategien noch nicht zu Schieflagen bei den eigenen Portfoliounternehmen.

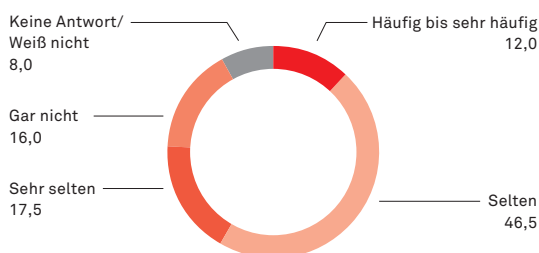
Die Aufschlüsselung, welche Branchen momentan die größten Probleme bei der digitalen Trans-

### Die Umfrage

Das Restrukturierungsbarometer ist eine Onlineumfrage, die regelmäßig von FINANCE in Zusammenarbeit mit dem Beratungshaus Struktur Management Partner unter Professionsaus dem Intensive-Care-Bereich von Banken durchgeführt wird. Die Umfrage beleuchtet die aktuelle Marktsituation in der Finanzierung von Krisenfällen. An der aktuellen Umfrage haben 86 Spezialisten teilgenommen und die Fragebögen ganz oder teilweise ausgefüllt.

### Inwiefern führen bereits verfehlte oder nicht konsequent durchgeführte Digitalisierungsstrategien zu Schieflagen in Ihrem Portfolio?

(Angaben in Prozent)



Quelle: Restrukturierungsbarometer

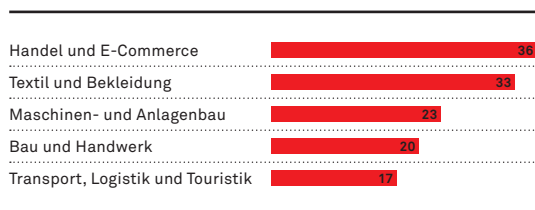
In Kooperation mit:



Struktur  
Management  
Partner

Führend bei Turnaround und Wachstum.

### In welchen Branchen nehmen Sie momentan die größten Probleme bei der digitalen Transformation wahr? (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Restrukturierungsbarometer

formation haben, zeigt: Handel und E-Commerce stehen an erster Stelle. 36 Prozent der befragten Restrukturierungsspezialisten sahen das so. Während der Handel im Internet zweistellig zulegt, verzeichnet der stationäre Einzelhandel nur ein bescheidenes Wachstum. In der Konsequenz verschwinden immer mehr Ladengeschäfte und Filialketten aus den Innenstädten. Die Herausforderung für die Branche liegt in der effizienten Vernetzung von Offline- und Online-Welt – ein Vorhaben, das angesichts hoher Investitionskosten und niedriger Margen für viele Unternehmen nicht leicht zu stemmen ist.

#### Branchen

Zwar sind die Restrukturierungsfälle derzeit rückläufig. Besonders im Fokus stehen aber Textil und Bekleidung sowie Maschinen und Anlagenbau. Viele Restrukturierungsfälle konnten allerdings laut der Befragung wieder in den Marktbereich zurückgeführt werden.

### Rückgang der Restrukturierungsfälle

Gleichwohl hat sich das allgemeine Restrukturierungsumfeld aus Sicht der Befragten in den vergangenen Monaten wieder aufgehellt. So gaben nur noch 19 Prozent der befragten Experten an, in den vergangenen sechs Monaten mehr neue Krisenfälle zur Bearbeitung auf den Tisch bekommen zu haben (Frühjahr: 24 Prozent). Korrespondierend dazu meldeten 46 Prozent sinkende Zahlen.

Auf Branchen heruntergebrochen, hat der Sektor „Textil und Bekleidung“ den Bereich „Maschinen- und Anlagenbau“ von der Spitze verdrängt. Der Wettbewerbsdruck durch den Onlinehandel und die schnell expandierenden Textildiscounter bringt immer mehr klassische Modehäuser in Turbulenzen. Nach dem Herrenmode-Filialisten Pohl und der Textilkette Wöhrle musste jüngst auch SinnLeffers Insolvenz in Eigenverwaltung beantragen. Schätzungen des Bundesverbandes des Deutschen Textileinzelhandels (BTE) zufolge hat sich die Zahl der selbstständigen Textilhändler seit der Jahrtausendwende fast halbiert – von damals mehr als 35.000 auf derzeit rund 18.000 Unternehmen. Auch „Handel und E-Commerce“ hat sich zuletzt noch vor die Vorzeigebbranche der deutschen Industrie, „Maschinen- und Anlagenbau“, geschoben.

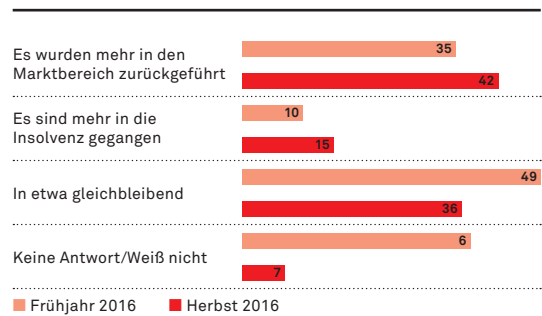
Dort weicht die Zuversicht zu Jahresbeginn der Ernüchterung: In Baden-Württemberg, traditionell ein Branchenschwerpunkt, berichteten Unternehmensverbände wie Südwestmetall zuletzt, dass die Geschäfte in den ersten sechs Monaten 2016 bei

weitem nicht so gut liefen, wie sich das die Unternehmen vorgestellt hatten – und vor allem wie es sich abgezeichnet hatte, als sie im Frühjahr den Tarifabschluss aushandelten.

Einen klaren Trend gab es bei den Erfolgsaussichten von Restrukturierungsfällen. Im Vergleich zur vorangegangenen Erhebung (35 Prozent) gaben jetzt schon 42 Prozent der Befragten an, mehr Engagements aus der „Intensivstation“ wieder in den Marktbereich zurückgeführt zu haben. Die Chancen für einen positiven Ausgang einer Restrukturierung liegt über dem Durchschnittswert der vergangenen vier Jahre. Relativierend muss jedoch gesagt werden, dass die Experten parallel dazu auch einen Anstieg der Unternehmenskrisen mit negativem Ausgang konstatieren.

In das Bild eines unter dem Strich freundlichen Restrukturierungsumfelds passen die Erwartungen der Umfrageteilnehmer für die kommenden sechs Monate: Nur noch 29 Prozent rechnen mit

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



Quelle: Restrukturierungsbarometer

zunehmenden oder deutlich zunehmenden Zahlen neuer Restrukturierungsfälle. Das ist deutlich weniger als in den vorangegangenen Befragungen und lässt – zusammen mit dem auf 9 Prozent angestiegenen Lager der Optimisten, die von abnehmenden bzw. deutlich abnehmenden Restrukturierungsfällen ausgehen – auf eine insgesamt etwas bessere Einschätzung der konjunkturellen Lage schließen. Mit 55 Prozent deutlich zugelegt hat das Lager derer, die glauben, dass es bei der Zahl neuer Restrukturierungsfälle beim Status quo bleiben wird.

Nur leichte Verschiebungen gab es bei den Herausforderungen, denen Restrukturierungsexperten bei der Bearbeitung von Unternehmenskrisen gegenüberstehen. 50 Prozent der Experten berichteten von einer gestiegenen oder deutlich gestiegenen Komplexität der Restrukturierungsfälle – ein Rückgang um 4 Prozentpunkte gegenüber der vorangegangenen Befragung. Die Qualität der vorgelegten Restrukturierungskonzepte hat sich nach Meinung der Sanierungsspezialisten in den vergangenen Monaten kaum verändert: 72 Prozent der Umfra-

geteilnehmer waren dieser Meinung; 7 Prozent berichteten von einer besseren, 14 Prozent von einer schlechteren Qualität.

### Finanzierung bleibt anspruchsvoll

Wenig Veränderung gab es bei der Beurteilung der aktuellen Finanzierungsbedingungen (Grafik Seite 4). So ist der Anteil der Befragten, die bei Restrukturierungsfällen die Finanzierung als einfach bzw. sehr einfach einschätzten, leicht auf 10 Prozent gestiegen (Frühjahr 2016: 9 Prozent). Gleichzeitig berichteten ähnlich wie im Frühjahr 35 Prozent von schwierigen bzw. sehr schwierigen Finanzierungsbedingungen. Für die Mehrheit – 48 Prozent – sind die Finanzierungsbedingungen unverändert.

Die allgemeine Finanzierungssituation bei Restrukturierungsfällen bleibt damit anspruchsvoll. In dieses Bild passt auch die Aussage, dass die Zahl der Banker, die von einer schwierigen Zusammenarbeit innerhalb der Restrukturierungspools berichten, gegenüber dem Frühjahr 2016 um 4 Prozentpunkte auf 32 Prozent angestiegen ist. Deutliche Verschiebung gab es indes bei der Frage, ob Banken bei bestehenden Engagements eher bereit sind, abzuschreiben oder weiter zu finanzieren. 50 Prozent der Experten gaben an, Banken seien eher bereit, Abschreibungen in Kauf zu nehmen. In der vorangegangenen Befragung teilten nur 41 Prozent diese Einschätzung. Dagegen meinten 43 Prozent in der aktuellen Befragung, Banken würden eher weiter finanzieren, um Abschreibungen zu vermeiden.

Deutlich pessimistischer blicken die Banker auf die Personalsituation im Work-out-Bereich: 56 Prozent der Umfrageteilnehmer gehen davon aus, dass ihre Bank die Restrukturierungsabteilung personell verkleinern wird (Frühjahr 2016: 39 Prozent). 32 Prozent erwarten keine Änderungen der augenblicklichen Kapazitäten, und nur 5 Prozent glauben, dass Personal aufgebaut wird. Der deutliche Anstieg der Personalabbauerwartungen hängt unter anderem damit zusammen, dass sich der vor

sechs Monaten noch prognostizierte Anstieg neuer Krisenfälle nicht bewahrheitet hat.

Bei der Frage, in welchen Assetklassen die Restrukturierungsexperten in den nächsten sechs Monaten mit besonders hohen Ausfällen rechnen, sind Schiffskredite (41 Prozent) an die Spitzenposition gesprungen. Auf dem zweiten Platz rangieren Unternehmenskredite (38 Prozent). Damit gehen die befragten Restrukturierer von einer nochmaligen Verschärfung der gebeutelten Assetklasse aus. Seit nunmehr sieben Jahren hält die tiefe Krise der Schifffahrt an. Viele Schiffe fahren kaum ihre Betriebskosten ein und können Zins und Tilgung für die Kredite nicht mehr bedienen. Die Banken versuchen daher verstärkt, ihr Exposure zu reduzieren: Die Commerzbank baut schon seit Jahren ihre Bestände ab, die Deutsche Bank hat nachgezogen. Die NordLB und die Bremer Landesbank wollen ebenso Schiffskredite loswerden, und nach wie vor die HSH Nordbank. Experten zufolge haben oder hatten deutsche Banken mehr als 50 Milliarden Dollar faule Schiffskredite in den Büchern.

Beim Handel mit notleidenden Krediten (Nonperforming Loans, NPL) ging die Zahl der Befragten, die mit anziehenden Aktivitäten rechnen, wieder zurück. Der Anteil derer, die von einer Zunahme bzw. deutlichen Zunahme ausgehen, lag mit 27 Prozent im Vergleich zur vorangegangenen Befragung 8 Prozentpunkte niedriger.

### Assetklassen

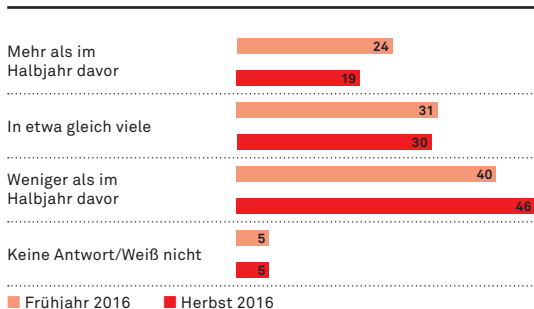
Aktuell stehen besonders Schiffskredite im Fokus der Restrukturierungsabteilungen. Unternehmenskredite sind im Vergleich zur letzten Befragung auf Platz 2 gerückt.

### Kreditstandards auf Tauchstation

Leichte Verschiebungen gab es in der Beurteilung des Kreditgeschäfts mit Firmenkunden. So ist der Anteil der befragten Banker, die in den vergangenen sechs Monaten einen weiteren Verfall der Kreditstandards beobachtet haben, mit 53 Prozent wieder etwas gestiegen (Frühjahr 2016: 49 Prozent). Doch die Strategie, durch laxere Standards höhere Kreditvolumen zu generieren, geht nicht auf: Unter dem Strich – das lässt sich aus den Halbjahresbilanzen der Geldhäuser herauslesen – ist das Kredit-

### Wie viele neue Fälle haben Sie im vergangenen Halbjahr zur Bearbeitung bekommen?

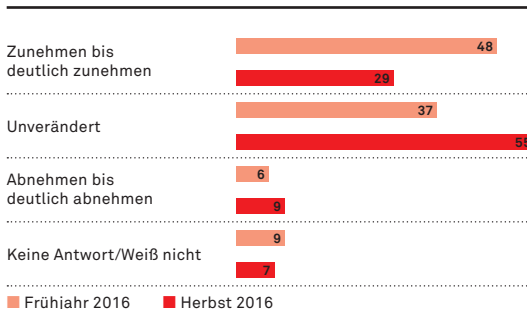
(Angaben in Prozent)



Quelle: Restrukturierungsbarometer

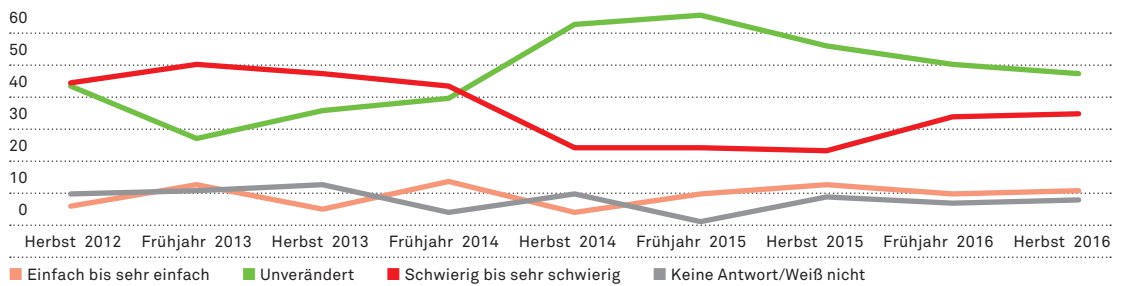
### Wie wird sich die Zahl neuer Restrukturierungsfälle in den kommenden sechs Monaten entwickeln?

(Angaben in Prozent)



Quelle: Restrukturierungsbarometer

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



Quelle: Restrukturierungsbarometer

**Die Befragten**

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.

geschäft mit Firmenkunden von der Ertragsquelle zum Sorgenkind verkommen. Fast alle Banken haben in den ersten sechs Monaten des laufenden Jahres über teilweise deutliche Gewinneinbrüche in diesem wichtigen Segment berichtet. Die Institute begründen die Einbußen überwiegend mit höheren Abschreibungen auf Schiffskredite und schrumpfenden Margen. Die sinkenden Zinserträge konnten nur von den wenigsten durch steigende Kreditvolumina kompensiert werden.

Auf die Frage nach den aktuellen Trends in der Kreditvergabe nannten die Befragten insbesondere sinkende Risikomargen, den Verzicht auf Covenants und Abstriche bei der Dokumentation.

Die Pläne der EZB, den Banken Vorgaben zum Vorgehen beim Abbau fauler Kredite zu machen, sieht die Mehrheit der Befragten derzeit noch unkritisch. 53 Prozent der Restrukturierungsexperten rechnen mit keinen direkten Konsequenzen, sollten die Richtlinien in Kraft treten. Informationen der EZB zufolge würden diese Empfehlungen für die Institute enthalten und Best Practices aufzeigen. Den Instituten soll es so leichterfallen, die milliarden-

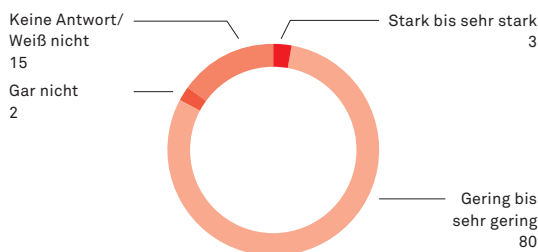
schweren Problemkredite abzubauen. 25 Prozent der Befragten gaben an – sollte es dazu kommen –, Problemkredite schneller abzubauen, 15 Prozent würden in der Konsequenz mehr NPL-Portfolios verkaufen. Die Weiterreichung an externe Servicer spielt dagegen kaum eine Rolle.

Auf die aktuelle Geldpolitik der EZB angesprochen, registriert das Gros der Restrukturierungsexperten (48 Prozent) keine unmittelbaren Auswirkungen bei der Kreditvergabe. Das gilt sowohl für den im März dieses Jahres gesenkten Einlagenzins als auch für die im Juni angelauten Aufkäufe von Unternehmensanleihen. 28 Prozent der Befragten gaben an, dass sie das zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht beurteilen könnten. Lediglich 8 Prozent bejahten die Frage, nach der sich die EZB-Maßnahmen bei der Kreditvergabe bemerkbar machen.

Ein heterogenes Bild zeichnet sich bei den Antworten auf die Frage ab, wie der Ausgang des Brexit-Referendums Portfoliounternehmen tangiert. Eine Minderheit von 6 Prozent der befragten Banker registriert positive Auswirkungen auf die betreuten Krisenfälle, fast jeder Fünfte (19 Prozent) negative. Die Mehrheit von 42 Prozent urteilt neutral und 18 Prozent können sich darüber noch gar kein Bild machen. Der Absturz des britischen Pfund und die Unsicherheit über den künftigen Status Großbritanniens im Verhältnis zur EU sind direkte Konsequenzen des Votums von Ende Juni. Einige-Firmen haben Investitionsvorhaben auf Eis gelegt.

Zumindest eines ist inzwischen jedoch sicher: Es wird tatsächlich zum Brexit kommen. Die Abnabelung beurteilt das Gros der Restrukturierungsexperten aus wirtschaftlicher Sicht jedoch wenig dramatisch: Nur 3 Prozent der Befragten gehen für den Fall des Brexits davon aus, dass sich das stark bis sehr stark auf die Situation der Portfoliounternehmen auswirken wird. 80 Prozent rechnen dagegen mit geringen bis sehr geringen Auswirkungen.

**Wie stark würde sich der Brexit auf die Situation von Unternehmen aus Ihrem Portfolio auswirken?** (Angaben in Prozent)



Quelle: Restrukturierungsbarometer

**IMPRESSUM:** Verlag FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag • Redaktion FINANCE, Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main, Telefon: (069) 75 91-32 52, Telefax: (069) 75 91-32 24, E-Mail: redaktion@finance-magazin.de, Internet: www.finance-magazin.de • Layout Daniela Seidel, FRANKFURT 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.