

## 13. Restrukturierungsbarometer

# Mehr Neufälle und der Trend zur Digitalisierung

In den Work-out-Abteilungen der Banken spielt Digitalisierung noch keine große Rolle. Doch das dürfte sich ändern. Gleichzeitig zieht die Zahl neuer Restrukturierungsfälle an – auch bei den Erwartungen bestätigt sich die Trendwende. Das zeigen die Auswertungen des 13. Restrukturierungsbarometers.

— **Die Digitalisierung ist** aktuell eine der größten Herausforderungen im Finanzsektor. Während sich im Privatkundengeschäft bereits eine Vielzahl neuer Technologien und Produkte beim Kunden bewährt, tun sich andere Bereiche im Bankwesen – etwa das Firmenkundengeschäft – mit derlei Veränderungen traditionell schwerer: Nicht nur die Kundenanzahl ist dort deutlich kleiner, was die Skalierung von Geschäftsmodellen erschwert. Auch die Anforderungen sind ungleich komplexer, als das bei Retail-Kunden der Fall ist.

Wie der Stand der Digitalisierung in den Restrukturierungsabteilungen der Banken und Sparkassen ist, war Gegenstand des 13. Restrukturierungsbarometers, das FINANCE in Zusammenarbeit mit dem Beratungshaus Struktur

Management Partner (SMP) im September und Oktober dieses Jahres durchgeführt hat.

Die Antworten der insgesamt 83 Restrukturierungsexperten stützen den eingangs gestellten Befund: Demnach schätzen lediglich 16 Prozent der befragten Teilnehmer ihre Arbeit heute schon als stark oder sehr stark digitalisiert ein. 65 Prozent sehen hingegen noch deutliches Potential und beschreiben ihre Arbeit im Restrukturierungsbereich als schwach beziehungsweise sehr schwach digitalisiert. Dass dies nicht so bleiben dürfte, darin ist sich die Mehrheit der Restrukturierungsexperten einig. Fast zwei Drittel (65 Prozent) rechnen mit einer weiteren Digitalisierung im Workout-Bereich. Lediglich 6 Prozent glauben, dass dies nicht der Fall sein wird.

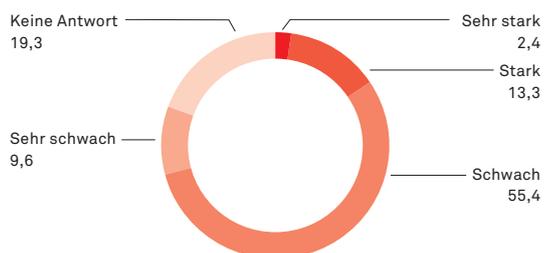
Befragt nach den Bereichen, die besonders große Digitalisierungspotentiale bieten, gaben die meisten Banker die Einführung von Cloud-Plattformen an, die eine bessere Zusammenarbeit zwischen den involvierten Parteien gewährleisten sollen (51 Prozent). Bei der Automatisierung von Kreditentscheidungen (35 Prozent) sowie bei Ratingsystemen und -verfahren (34 Prozent) sehen die Umfrageteil-

### 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 Banken durchgeführt wird. Die Umfrage beleuchtet die aktuelle Marktsituation in der Finanzierung von Krisenfällen. An der aktuellen Umfrage haben im September 83 Spezialisten teilgenommen und die Fragebögen ganz oder teilweise ausgefüllt.

### Für wie digitalisiert schätzen Sie die Arbeit im Restrukturierungsbereich heute schon ein?

(in Prozent)



Quelle: Restrukturierungsbarometer

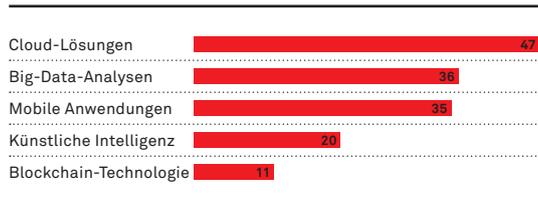
### In Kooperation mit:



Struktur  
Management  
Partner

Führend bei Turnaround und Wachstum.

**Welche Technologien werden besonders wichtig sein?** (in Prozent, Mehrfachantworten möglich)



Quelle: Restrukturierungsbarometer

nehmer ebenfalls deutliches Digitalisierungspotential. Vereinzelt genannt wurde zudem die „Digitalisierung von Kreditdokumentationen“ und des „Kredithandels“.

**Blockchain spielt nicht die große Rolle**

Etwas zurückhaltender beurteilten die Experten die Einführung von Blockchain-Technologien, die einen sicheren Datenaustausch garantieren sollen und die in den vergangenen Monaten im Rahmen von verschiedenen Initiativen die mediale Agenda im Finanzierungsbereich bestimmt haben. Nur 20 Prozent der Befragten sehen darin besonders große Potentiale. Zwar gibt es bereits erste Anwendungen auf Basis dieser Technologien – FX-Geschäfte oder Schuldscheintransaktionen zum Beispiel. Bei den meisten deutschen Banken genießt die Blockchain zum jetzigen Zeitpunkt aber keine besonders hohe Priorität. Eine aktuelle Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC unter 300 deutschen Banken, Versicherungen und Vermögensverwaltern stützt diese These: Demnach ist bei mehr als zwei Dritteln der Finanzdienstleister die Blockchain „noch nicht Teil der strategischen Planung“.

Vor diesem Hintergrund sind die Antworten auf die Frage, welche Technologien bei der weiteren Digitalisierung des Restrukturierungsbereichs eine besonders wichtige Rolle spielen werden, nur folgerichtig: Die Blockchain landet dabei mit ei-

ner Zustimmung von 11 Prozent nämlich nur auf Platz 5. Aus Sicht der befragten Experten spielen Cloud-Lösungen (47 Prozent), Big-Data-Analysen (36 Prozent), mobile Anwendungen (35 Prozent) und künstliche Intelligenz (20 Prozent) eine deutlich wichtigere Rolle.

Im Hinblick auf die verschiedenen Schuldnerklassen bieten Konsumentenkredite die besten Potentiale für eine weitere Digitalisierung und Standardisierung. 60 Prozent der Umfrageteilnehmer sind dieser Meinung. Dahinter folgen Immobilienkredite (34 Prozent) und Corporate Loans (16 Prozent). Nur Schiffskredite (5 Prozent) bieten aus Sicht der Restrukturierungsexperten noch weniger Digitalisierungspotential.

Die Digitalisierung hat jedoch nicht nur produktseitig Auswirkungen auf die Arbeit im Restrukturierungsbereich der Banken. 37 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass auch die Beschäftigung durch Digitalisierungsinitiativen tendenziell sinken wird. 28 Prozent rechnen mit keinen Auswirkungen und lediglich knapp 10 Prozent erwarten durch die Digitalisierung tendenziell steigende Beschäftigtenzahlen im Work-out-Bereich.

**Restrukturierung wird zentralisiert**

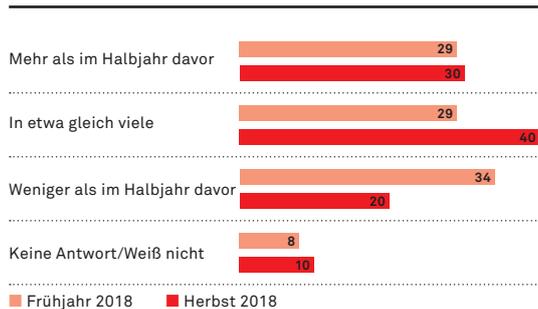
Hinzu kommt, dass die Restrukturierungsabteilungen künftig stärker zentralisiert und auf wenige Standorte beschränkt werden dürften. Zwei Drittel der Befragten rechnen mit diesem Szenario, allerdings kann dem nur eine Minderheit (24 Prozent) positive Aspekte abgewinnen. Chancen einer stärkeren Zentralisierung werden in Effizienzgewinnen und einer Bündelung des Know-hows gesehen. 41 Prozent der Banker sehen die Zentralisierung hingegen negativ. Deren Hauptargument: Die Nähe zum Kunden gehe verloren – ein besonders heikles Thema in einem Spezialgeschäft wie der Restrukturierung von in Schieflage geratenen Unternehmen, oft aus dem Mittelstand und mit einem oftmals intensiven Betreuungsbedarf.

**Die Befragten**

Die Restrukturierungsexperten re-präsentieren 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.

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

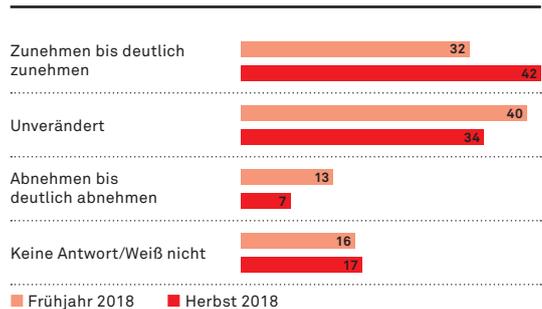
(Angaben in Prozent)



Quelle: Restrukturierungsbarometer

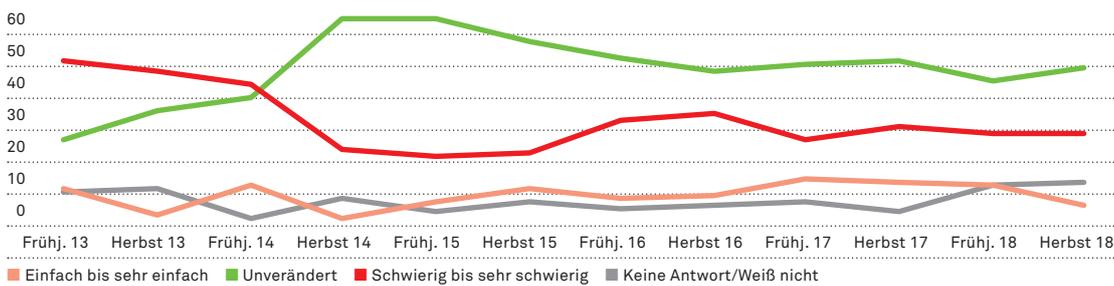
**Wie wird sich die Zahl neuer Restrukturierungsfälle in den kommenden sechs Monaten entwickeln?**

(Angaben in Prozent)



Quelle: Restrukturierungsbarometer

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



Quelle: Restrukturierungsbarometer

Was das allgemeine Restrukturierungsumfeld angeht, bestätigt die Herbstumfrage 2018 die seit einigen Quartalen diagnostizierte Marktlage: Im Workout-Bereich gibt es wieder mehr zu tun. Es haben 30 Prozent der befragten Restrukturierungsexperten angegeben, im vergangenen Halbjahr mehr neue Krisenfälle zur Bearbeitung auf den Tisch bekommen zu haben (Frühjahr 2018: 29 Prozent). Parallel dazu ging der Anteil derjenigen, die sinkende Zahlen gemeldet haben, auf 20 Prozent zurück (Frühjahr 2018: 34 Prozent). Das ist der niedrigste Wert seit Beginn dieser Erhebung im Herbst 2012.

Zugleich bestätigt sich die im vergangenen Jahr eingeleitete Trendwende bei den Erwartungen neuer Restrukturierungsfälle. Inzwischen gehen 42 Prozent der befragten Banker von zunehmenden oder deutlich zunehmenden Zahlen aus (Frühjahr 2018: 32 Prozent). Das Lager derer, die von unveränderten Fallzahlen ausgehen, liegt mit 34 Prozent nochmals deutlich unter dem Wert vom Frühjahr (40 Prozent). Nur noch 7 Prozent der Befragten gehen von abnehmenden oder deutlich abnehmenden Restrukturierungsfällen aus (Frühjahr 2018: 13 Prozent).

Auf Branchen heruntergebrochen, hat der Sektor „Textil und Bekleidung“ den Bereich „Handel und E-Commerce“ wieder von der Spitze der aktuellen Restrukturierungshitliste verdrängt. Auf Platz

3 notiert die Branche „Fahrzeugbau und -zubehör“. „Vor allem im Bereich Automotive registrieren wir seit etlichen Quartalen eine kontinuierliche Zunahme der Restrukturierungsfälle“, konstatiert Georgiy Michailov von SMP.

**Weniger Fälle gelten als „geheilt“**

Was die Erfolgsaussichten von Restrukturierungsfällen angeht, zeigt sich, dass immer weniger Fälle als „geheilt“ in den Markt zurückgegeben werden. Im Vergleich zur vorangegangenen Befragung ging das Lager derer, die mehr Engagements aus der „Intensivstation“ in den Marktbereich entlassen haben, auf 33 Prozent zurück (Frühjahr 2018: 39 Prozent). Das ist der niedrigste Stand seit Frühjahr 2014. Allerdings hat sich parallel auch das Lager derer, die einen Anstieg der Insolvenzzahlen bei den von ihnen betreuten Krisenfällen gemeldet haben, auf 7 Prozent halbiert.

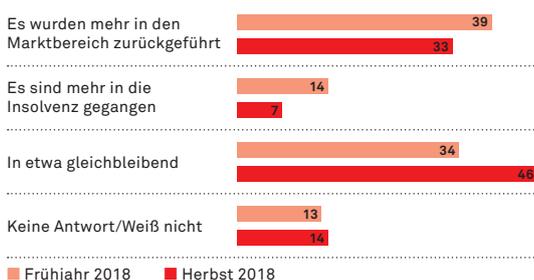
Etwas kleinere Verschiebungen gab es bei den Antworten auf die Frage, wie die Finanzierung von Restrukturierungsfällen zurzeit eingeschätzt wird. So ist der Anteil der Befragten, die bei Restrukturierungsfällen die Finanzierung als einfach oder sehr einfach einschätzen, mit 7 Prozent deutlich kleiner als im Frühjahr 2018 (13 Prozent). Für die Mehrheit – 49 Prozent – sind die Finanzierungsbedingungen unverändert. 29 Prozent berichten von schwierigen oder sehr schwierigen Finanzie-

**Trendwende**

Immer mehr Befragte gehen davon aus, dass die Zahl der Restrukturierungsfälle deutlich oder sogar sehr deutlich zunehmen wird. Im Fokus steht derzeit besonders der Sektor „Textil und Bekleidung“.

**Wie haben sich die Altfälle im Vergleich zum Halbjahr davor entwickelt?**

(Angaben in Prozent)



Quelle: Restrukturierungsbarometer

**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)

Gefahren für den globalen Handel durch protektionistische Tendenzen	59
Digitalisierung	55
Wachstumsschwäche in der Eurozone	47
Abrupte Zinswende	37
Bankenkrise	37
Bestand der Eurozone	31

Quelle: Restrukturierungsbarometer

#### Kredite von Unternehmen

Am ehesten sehen die Befragten derzeit Risiken bei Unternehmenskrediten. Die Risiken bei Schiffskrediten scheinen hingegen rückläufig. Allerdings geben auch viele Experten an, dass sie derzeit keinen besonderen Schwerpunkt von Restrukturierungsfällen sehen.

rungsbedingungen (Frühjahr 2018: ebenfalls 29 Prozent). Deutliche Abweichungen zur vorangegangenen Erhebung gab es allerdings bei der Frage, ob Banken bei bestehenden Engagements eher dazu bereit sind, abzuschreiben oder dazu, weiter zu finanzieren. Nur noch 36 Prozent der Experten gaben an, die Institute seien eher bereit, Abschreibungen in Kauf zu nehmen (Frühjahr 2018: 53 Prozent). Dagegen meinen 47 Prozent, Banken würden eher weiter finanzieren, um Abschreibungen zu vermeiden (Frühjahr 2018: 33 Prozent).

Im Fokus der Work-out-Abteilungen stehen dabei insbesondere Unternehmenskredite. In dieser Assetklasse rechnen die Restrukturierungsexperten in den nächsten sechs Monaten mit besonders hohen Ausfällen. 46 Prozent der Umfrageteilnehmer sind dieser Ansicht (Frühjahr 2018: 43 Prozent) – der höchste Wert seit Herbst 2014. „Das passt zur insgesamt skeptischeren Stimmung und der Erwartung zunehmender Restrukturierungsfälle“, so Michailov. Schiffskredite, die in der Vergangenheit diese Wertung dominierten, sind mit 14 Prozent auf den niedrigsten Stand seit Beginn dieser Befragung gefallen. Allerdings geben auch viele Befragte zu Protokoll, dass sie insgesamt „keine besonders hohen Ausfälle“ erwarteten.

Passend zum Marktumfeld werden auch die Personalpläne der Institute im Work-out-Bereich nicht mehr so pessimistisch gesehen. „Nur“ noch 39 Prozent der Umfrageteilnehmer gehen davon aus, dass ihre Bank die Restrukturierungsabteilung personell verkleinern wird (Frühjahr 2018:

44 Prozent). 41 Prozent rechnen mit einer stabilen Beschäftigung und lediglich 4 Prozent mit einem Beschäftigungsaufbau. „Die Erwartung eines weiteren Arbeitsplatzabbaus im Work-out-Bereich ist deutlich zurückgegangen und mit einem Wert von 39 Prozent auf dem niedrigsten Stand seit 2014. Dazu tragen neben dem schon erfolgten Abbau vermutlich auch die anziehenden Neufälle bei“, so Michailov.

#### Furcht vor Protektionismus

Bei der Frage, welche exogenen Faktoren die Restrukturierungsexperten als besonders problematisch für die von ihnen betreuten Unternehmen einschätzten, rangieren an erster Stelle die Gefahren für den globalen Handel durch protektionistische Tendenzen. Für 59 Prozent der Befragten ist dieses Thema wichtig oder sehr wichtig. Der Befund überrascht nicht, fällt in den Zeitraum zwischen der vorangegangenen und der aktuellen Befragung doch die Eskalation des von den Vereinigten Staaten unter Donald Trump angezettelten Handelskonflikts insbesondere mit China. Dieser könnte in den kommenden Monaten weiter eskalieren.

Auf Platz 2 wurde die Digitalisierung genannt. Für 55 Prozent der Restrukturierungsexperten ist dieses Thema wichtig bzw. sehr wichtig, gefolgt von den Risiken einer Wachstumsschwäche in der Eurozone (47 Prozent) und einer abrupten Zinswende (37 Prozent).

#### 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.