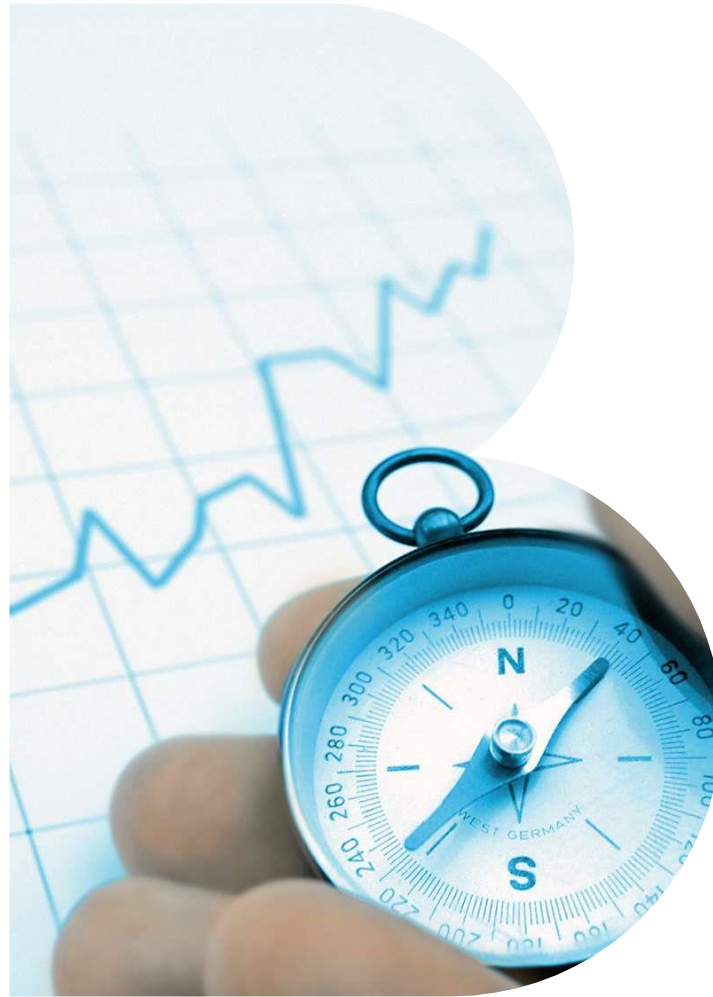
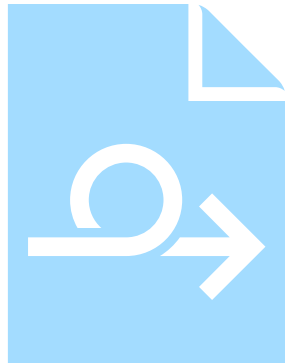


Schweizer Restrukturierungs- studie 2016

Expertenbefragung



Die Restrukturierungsstudie 2016 bietet eine umfassende Befragung von sanierungserfahrenen Experten in der Schweiz



Restrukturierungsstudie 2016

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

Dieses Jahr wurden 1000+ **Restrukturierungsexperten** – davon über 50 in der Schweiz – befragt, die in verschiedenen Tätigkeiten durchschnittlich deutlich mehr als **acht Restrukturierungsfälle pro Jahr** betreuen. Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse beziehen sich **ausschliesslich auf die in der Schweiz durchgeführten** Umfrage.

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

Wesentliche Erkenntnisse und Perspektiven der Restrukturierungsstudie 2016

Zentrale Thesen der Restrukturierungsstudie 2016



» **Konjunkturentwicklung** und aktuelle wirtschaftspolitische Lage

- > Die Schweizer Wirtschaft sieht sich trotz moderaten Wachstums substantziellen Risiken ausgesetzt; Haupttreiber sind der starke Schweizer Franken und die Konjunkturentwicklung der EU – Mit unmittelbarem Einfluss könnten sich ein drohender BREXIT und die Schuldenkrise auch negativ auf die Schweiz auswirken
- > Der Anpassungsdruck in der Tourismus- und Konsumgüterindustrie steigt – Auch Handlungsbedarf in der Finanzdienstleistungsindustrie wird wahrgenommen
- > 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 Anpassung des Geschäftsmodells

» **Aktuelle Trends** im Restrukturierungsumfeld

- > Fokus der Work-Out-Abteilungen wird auf ein noch aktiveres Management von heute meist grösseren und komplexeren Restrukturierungsfälle gelegt
- > Durch die anhaltende Risikominimierung der Banken im Bereich der Kreditvergabe können Work-Out-Abteilungen noch effizienter geführt werden

Inhalt	Seite
A. Konjunktorentwicklung und aktuelle wirtschaftspolitische Lage	5
B. Restrukturierungsmassnahmen im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld	10
C. Aktuelle Trends im Restrukturierungsumfeld	14
D. Ihre Ansprechpartner	17

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 Strategy Consultants gestattet. Für die Vollständigkeit und Richtigkeit übernimmt RBSC keine Haftung.

A. Konjunktorentwicklung und aktuelle wirtschaftspolitische Lage



Trotz moderaten Wachstums sieht sich die Schweizer Wirtschaft substantziellen Risiken ausgesetzt

Wesentliche Risiken für die Schweizer Wirtschaft

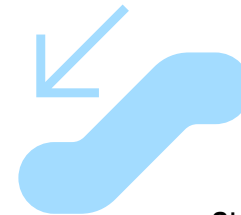
Verhältnis und Abhängigkeit zur EU?

Durch die starke Handelspartnerschaft mit der EU beeinflusst das europäische Geschehen die Wirtschaft der Schweiz unmittelbar – die andauernde Schuldenkrise und innereuropäische Spannungen könnten die Schweizer Wirtschaft empfindlich beeinträchtigen



Konstante Unbekannte?

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



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

Weiterhin starker Schweizer Franken?



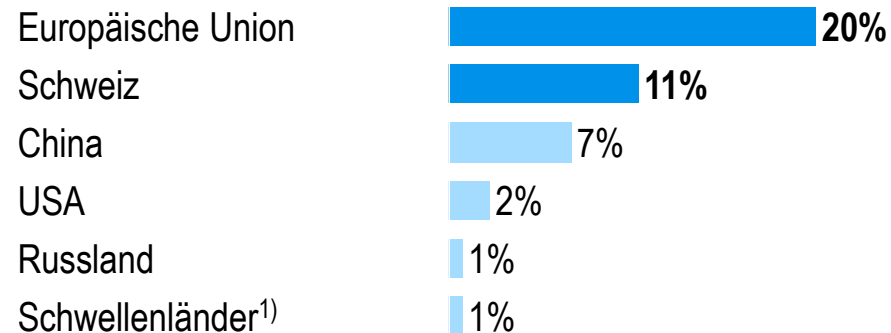
Der unverändert hohe Schweizer Franken erschwert eine Erholung der Konjunktur und wirkt sich besonders auf exportorientierte Industrien aus: Mit dem hohen Kostenniveau der Schweiz ist die internationale Wettbewerbsfähigkeit weiterhin stark unter Druck

Die Aufwertung des CHF und somit die Entwicklung der Schweizer Exportmärkte beeinflussen die Konjunkturentwicklung wesentlich

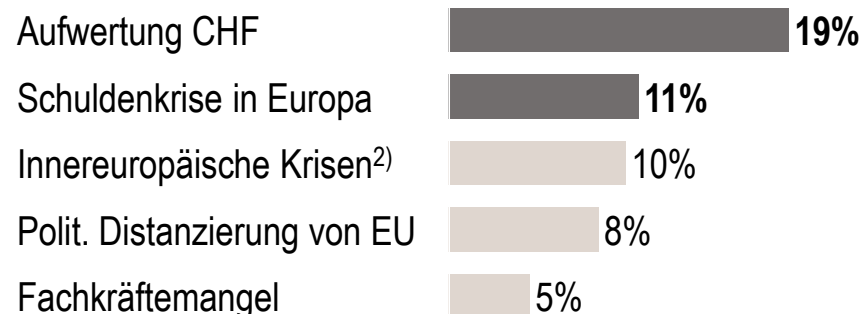
Konjunkturelle und wirtschaftspolitische Einflüsse auf die Schweizer Wirtschaft

[Anteil an Nennungen insgesamt/Mehrfachnennungen möglich]

Konjunktureller Einfluss bestimmter Regionen



Wirtschaftspolitische Einflussfaktoren



1) z.B. Brasilien 2) z. B. mögliche Grenzschiessungen, BREXIT

- > Durch die starke Exportorientierung Schweizer Unternehmen wirken sich **Konjunkturänderungen in der EU** unmittelbar auf Schweizer Marktteilnehmer aus
- > Die **inländische Konjunkturlage** wird als starker Einflussfaktor empfunden – Teilnehmer rechnen durchschnittlich mit einem Wachstum von 0.6%
- > Studienteilnehmer sehen die **Konjunktur in China** als einen starken Faktor für die Entwicklung der Schweizer Wirtschaft

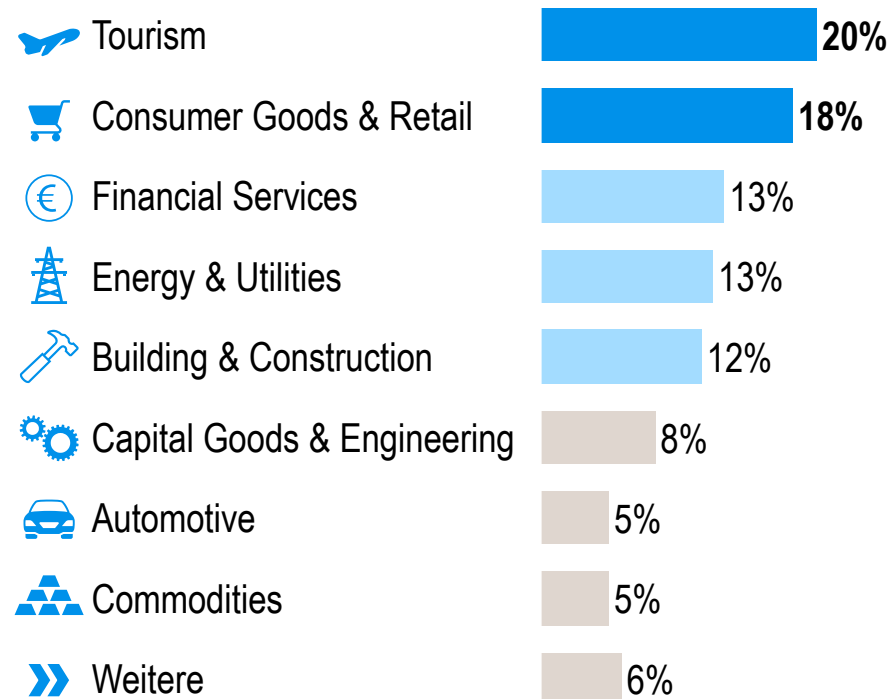
- > Es besteht das Risiko, dass der **Wechselkurs weiterhin auf tiefen Niveau** verweilt und damit wirtschaftlichen Aufschwung verhindert
- > Neben der anhaltenden **Schuldenkrise** sehen die Teilnehmer in **innereuropäischen Krisen** wesentliches Risikopotenzial
- > Ein möglicher **BREXIT** bedeutet neben dem Austritt eines wichtigen Handelspartners der EU nicht nur eine Schwächung der europäischen Wirtschaftsleistung, sondern auch eine Schwächung der europäischen Idee

Teilnehmer sehen für die exportorientierte Tourismus- und Konsumgüterindustrie einen starken 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?**

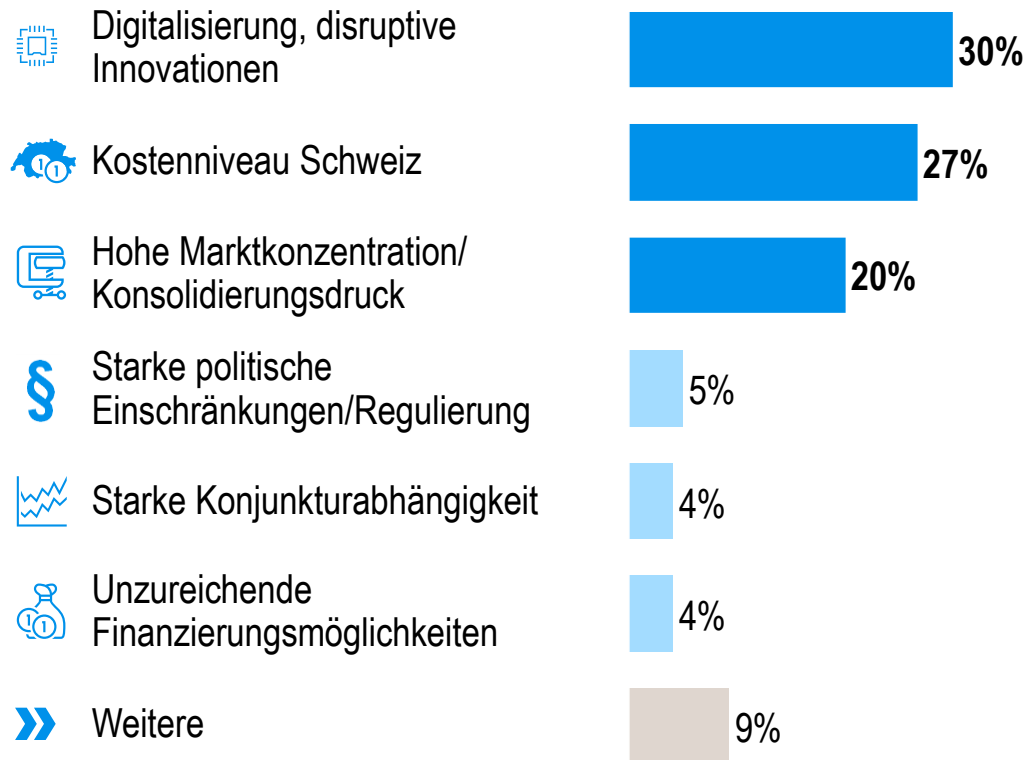


- > Die **Tourismusindustrie** steht weiterhin vor grossen Herausforderungen – Der aufgewertete Schweizer Franken und günstige Flüge in ausländische Feriendestinationen halten Gäste fern
- > Teilnehmer sehen Anpassungsbedarf in der **Konsumgüterindustrie**, angetrieben durch steigende **Kundenanforderungen** bei einer hohen **Wettbewerbsintensität**, wobei Kunden vermehrt online und im Ausland einkaufen
- > Die **Finanzdienstleistungsindustrie** steht weiterhin unter dem Einfluss der Umstrukturierung des Finanzplatzes Schweiz und der Europäischen Schuldenkrise – Nichtsdestotrotz ist der relative Anpassungsbedarf aus Sicht der Studienteilnehmer im Vergleich zu anderen Industrien deutlich tiefer
- > Gemäss Studienteilnehmern stehen auch die **Energie- und Immobilienwirtschaft** strukturellen Veränderungen gegenüber

Digitalisierung gilt als der wesentliche Treiber für einen industrieübergreifenden Anpassungsbedarf am Geschäftsmodell

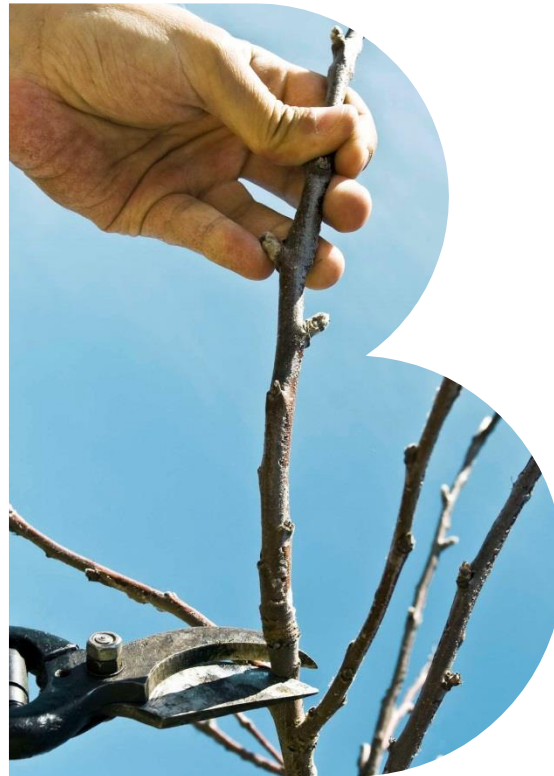
Gründe für Anpassungsbedarf

[Anteil an Nennungen insgesamt/Mehrfachnennungen möglich]



- > **Digitalisierung** ist unumgänglich und betrifft alle Industrien – Die Studienteilnehmer sehen hier den wichtigsten Grund für Anpassungsbedarf am Geschäftsmodell
- > Weiterhin spiegelt sich das **hohe Kostenniveau der Schweiz** deutlich in der Wahrnehmung der Studienteilnehmer wieder
- > 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

B. Restrukturierungs- massnahmen im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld

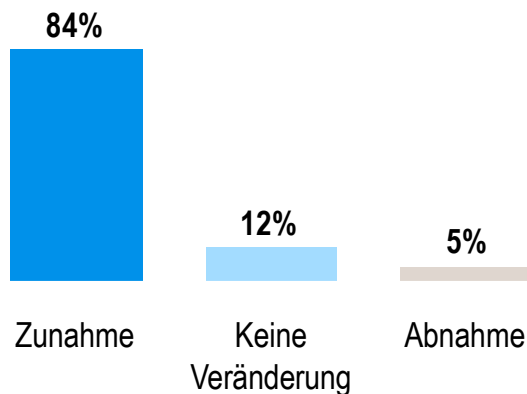


Über 80% der Teilnehmer rechnen mit einer steigenden Anzahl an Restrukturierungsfällen bei tendenziell zunehmender Komplexität

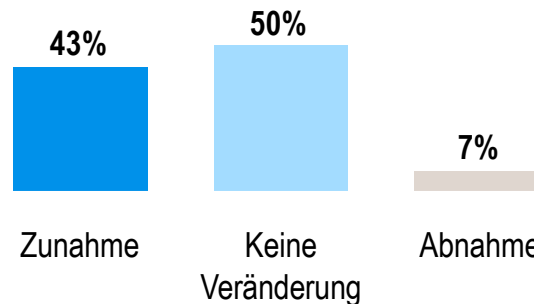
Einschätzung Experten

[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

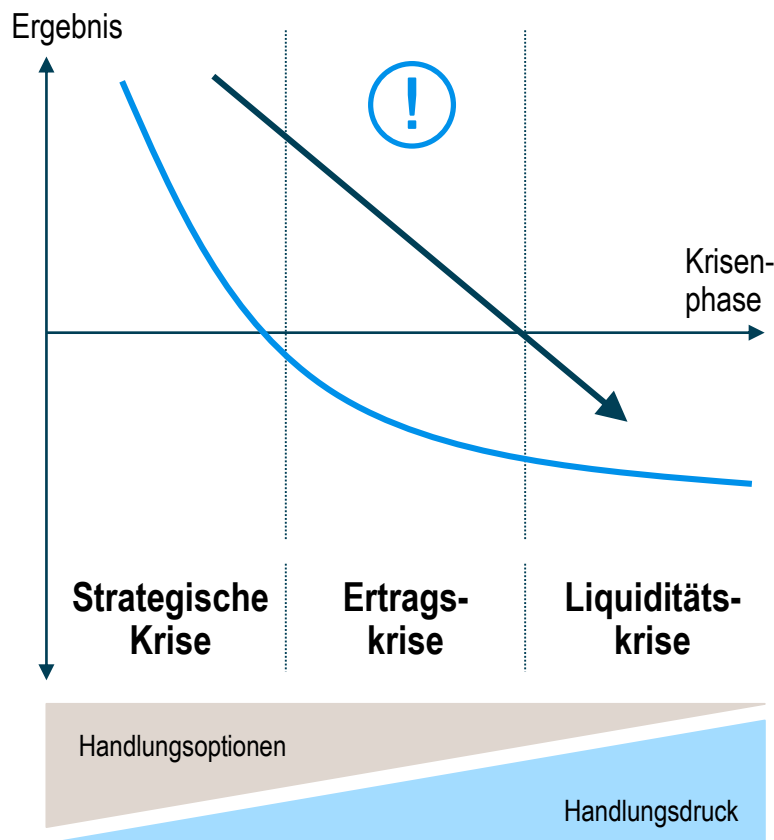
- > Abhängigkeit von Rohstoffpreisentwicklungen
- > Konjunkturabhängigkeit
- > Starke politische Regulierung
- > Konsolidierungsdruck
- > Starker Schweizer Franken
- > Digitalisierung, disruptive Innovationen
- > Zunehmende Komplexität durch stark steigende Anzahl externer Einflussfaktoren

- > Über 80% der Studienteilnehmer erwarten eine **deutliche Zunahme an Restrukturierungsfällen**
- > Auch die **Komplexität der Restrukturierungsfälle** wird aus Sicht von >40% 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
Strategisch 41% 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
Operativ 38% der Nennungen insgesamt	Kostenflexibilisierungsprogramme	Optimierung von Organisation und Prozessen
	Optimierung von Incentive-Programmen	Kostensenkungs-/Effizienzsteigerungsprogramme
		Schaffung transparenter Kommunikationsstrukturen
Finanziell 20% der Nennungen insgesamt	Aktives Risikomanagement	Externe Refinanzierung
	Entschuldung	Initiierung transparenter Risiko- & Controllingssysteme

> Vorwiegend **strategische** (41%) und **operative** (38%) Restrukturierungsmaßnahmen eingesetzt bzw. erwartet – Finanzielle Massnahmen eher sekundär

> Die Anpassung von **Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsstrategien** sowie die **technologische Aufholung** stehen im Rahmen der strategischen Massnahmen im Fokus

> Initiativen der **operativen Verbesserung wie organisatorische und prozessuale Optimierung und Kostensenkungsprogramme** gewinnen an Bedeutung

C. Aktuelle Trends im Restrukturierungs- umfeld



Fokus der Schweizer Work-Out-Abteilungen wird aktuell auf das aktive Management grosser und komplexer Engagements gelegt

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

1	Aktiveres Management durch eine eigene interne Work-Out-Abteilung für grosse Engagements	31%
2	Verkauf der notleidenden Kredite aus Restrukturierungsfällen an externe Dritte ¹⁾	17%
3	Verstärkte Verlagerung der Betreuung von notleidenden Krediten aus Restrukturierungsfällen an externe Dritte	16%
4	Transfer des Kreditengagements und dessen Abwicklung (bspw. an eine Bad Bank)	11%
5	Passiveres Management durch eine eigene interne Work-Out-Abteilung für kleine Engagements	8%
6	Keine Veränderung/Sonstiges	17%

- > 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**

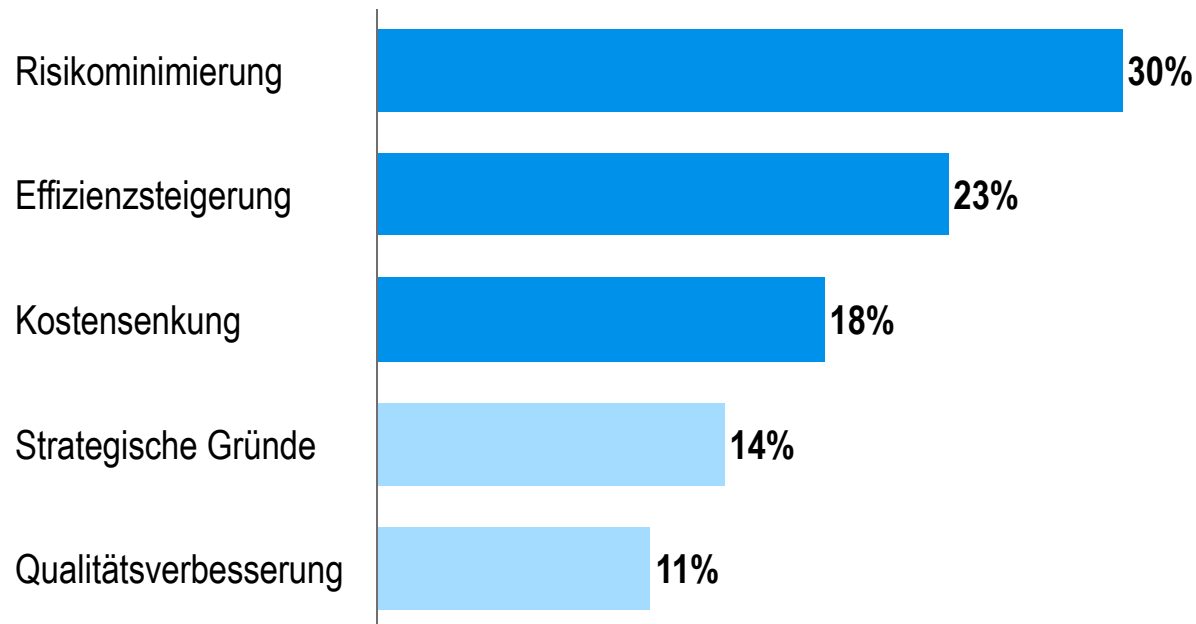
1) Bspw. mit Hilfe von Distressed-Debt-Trading

Durch die anhaltende Risikominimierungsstrategie können Work-Out-Abteilungen zukünftig noch effizienter geführt werden

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 Risikominimierung, Kostensenkung und Effizienzsteigerung** getrieben
- > Insbesondere der Aspekt der **Risikominimierung** gewinnt angesichts zunehmender Regulierung der Finanzbranche bzw. steigender Risikokosten weiter an Bedeutung
- > 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

D. Ihre Ansprechpartner



Ihre Ansprechpartner bei Roland Berger Zürich



Philipp Angehrn

Partner

Financial Services/
Restructuring

@ philipp.angehrn@rolandberger.com

+41 79 3334020



Moritz Werner

Project Manager

Information Technology/
Restructuring

@ moritz.werner@rolandberger.com

+41 79 8088652

Weitere Restrukturierungsexperten



Matthias Hanke

Partner

Retail, Consumer Goods, Tourism



Sven Siepen

Partner

Engineered Products & High Tech



Falco Weidemeyer

Partner

International Restructuring Expert



Sasha Haghani

Partner

International Restructuring Expert



Gerd Sievers

Partner

International Restructuring Expert

Roland
Berger

