

Zwischen Algorithmus und Urteilskraft – Restrukturierung in Zeiten der KI

Roland Berger
Restrukturierungsstudie 2026



Management summary

Die deutsche Wirtschaft kommt nicht in Fahrt. Rückenwind ist weder vom Markt noch aus der Politik zu erwarten, Risiken wie Bürokratie, Energiekosten und geopolitische Konflikte belasten zusätzlich. Stagnation ist zum neuen Normal geworden.

Nur die Zeit bis zum nächsten Aufschwung zu überbrücken, ist daher keine Option. Unternehmen müssen vielmehr lernen, auch ohne diesen Aufschwung zu leben. Das gelingt bisher nur bedingt, zumal viele Unternehmen zwar krisenerfahrener, aber nicht krisenrobust sind – auch weil notwendige strukturelle Anpassungen an das veränderte Marktumfeld bislang nicht konsequent genug umgesetzt wurden. Entsprechend steigt die Zahl der Restrukturierungsfälle; zudem werden Finanzierungsstrukturen und Gläubigerlandschaft immer komplexer, was konsensuale Lösungen erschwert.

Restrukturierungen scheitern heute selten an ungeeigneten Konzepten, häufiger an fehlender Einigkeit und Umsetzungsdisziplin. Daher braucht es mehr Effizienz: Wer Daten schneller auswertet und Vorarbeiten verkürzt, gewinnt Zeit für das, was erfolgsentscheidend ist: Stakeholdermanagement, Kommunikation und Umsetzung.

KI ist dafür ein naheliegendes Werkzeug. Dabei geht es nicht um Mensch oder Maschine, sondern um deren Zusammenspiel. Urteilsvermögen, Vertrauen und Verantwortung bleiben menschliche Domänen, aber KI schafft den Freiraum, sie dort einzusetzen, wo sie gebraucht werden. Die Herausforderung lautet, Effizienzgewinne in steigende Qualität zu überführen. Darum heißt es jetzt anzufangen, KI-Lösungen zu suchen, sie einzusetzen, Erfahrungen zu sammeln und zu lernen, um letztendlich leistungsfähiger zu werden.

Die Restrukturierungsstudie von Roland Berger ist seit 2001 ein wichtiges Barometer der Branche. Mit wechselnden Schwerpunkten analysiert sie regelmäßig Entwicklungen und deren Bedeutung für die Unternehmen. Dieses Jahr haben 130 Expertinnen und Experten an der Studie teilgenommen. Sie begleiten Restrukturierungen und Transformationen im gesamten deutschsprachigen Raum und kennen die Prozesse und Herausforderungen aus erster Hand. Für ihre Mitwirkung bedanken wir uns an dieser Stelle ausdrücklich.

Inhalt

Seite	4	1	Deutschlands Wirtschaft in der Stagnationskrise 1.1/ Nüchterner Befund, klarer Auftrag 1.2/ Risikofaktoren: Standort behält dickes Lastenheft 1.3/ Unternehmen: der Weg zur Krisenrobustheit
	8	2	Restrukturierung: Handlungsdruck als Wegweiser 2.1/ Ausgangslage: verschärfte Bedingungen, steigende Fallzahlen 2.2/ Branchenblick: Auto zeigt Handlungsfähigkeit, Gesundheitssektor kämpft, Chemie am Scheideweg 2.3/ Erfolgsfaktoren: Effizienz entscheidet
	17	3	Künstliche Intelligenz als Effizienzschub für die Restrukturierung 3.1/ Lücke zwischen gelebtem Einsatz und erwartetem Potenzial 3.2/ Herausforderung: Effizienzgewinn in Qualitätssteigerung umsetzen 3.3/ KI neu denken: Mensch und Maschine arbeiten zusammen
	22		Ausblick und Handlungsempfehlungen

Deutschlands Wirtschaft in der Stagnationskrise



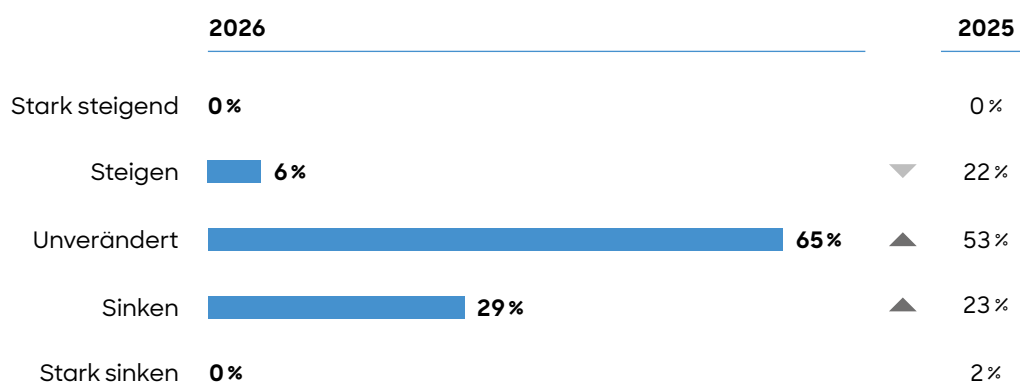
1.1/ Nüchterner Befund, klarer Auftrag

Das konjunkturelle Bild ist nüchterner als im Vorjahr: Die befragten Restrukturierungsexperten erwarten größtenteils keine grundlegenden Änderungen des Status quo. Nur eine Minderheit prognostiziert konjunkturellen Rückenwind ab 2027; die Hoffnung vom vergangenen Jahr, dass die Talsohle durchschritten sei, bestätigt sich vorläufig nicht. Zwar erwartet niemand einen starken Einbruch, doch inzwischen rechnen knapp zwei Drittel der Befragten mit einer stagnierenden Konjunktur (2025: 53 %) und weitere 29 % mit einem sinkenden Bruttoinlandsprodukt (BIP). Nur noch 6 % erwarten ein steigendes BIP. Das sind 16 Prozentpunkte weniger als im Vorjahr – der stärkste Rückgang bei dieser Frage seit Beginn der Studienreihe. ►A

Somit bleibt als Erkenntnis: Stagnation ist kein Übergangszustand mehr, sondern hat sich als neues Normal etabliert. Unternehmen können, wie schon in den Vorjahren, auch weiterhin nicht mit Rückenwind vom Markt oder gar einem Befreiungsschlag aus dem Regulierungsumfeld rechnen. Auf den nächsten Aufschwung zu warten und die Zeit bis dahin zu überbrücken, ist folglich keine Option, vielmehr müssen Unternehmen lernen, auch ohne diesen Schub zu leben. Kapazitäten müssen konsequenter angepasst, Komplexität reduziert und Geschäftsmodelle auch dort infrage gestellt werden, wo bislang auf eine Markterholung gehofft wurde.

A Konjunktur: Stagnation, das neue Normal?

Frage: Wie wird sich das Bruttoinlandsprodukt (BIP) Deutschlands in den kommenden zwölf Monaten Ihrer Meinung nach entwickeln?



Quelle: Roland Berger

1.2/ Risikofaktoren: Standort behält dickes Lastenheft

Im Ranking der größten Risikofaktoren für die deutsche Wirtschaft dominiert wie im Vorjahr das Thema Bürokratie und Regulierung (65 %, 2025: 63 %). Die Erwartungshaltung an die Politik bleibt somit hoch. Zwei beschlossene Maßnahmenpakete zum Bürokratieabbau, die größtenteils noch auf die Umsetzung warten, sind ein Signal, aber noch keine Trendumkehr. ►B

Als Folge des Energiepreisschocks im Frühjahr 2026 und des anhaltenden Konflikts zwischen den USA und dem Iran verzeichnet der Risikofaktor Energiepreise und -versorgung

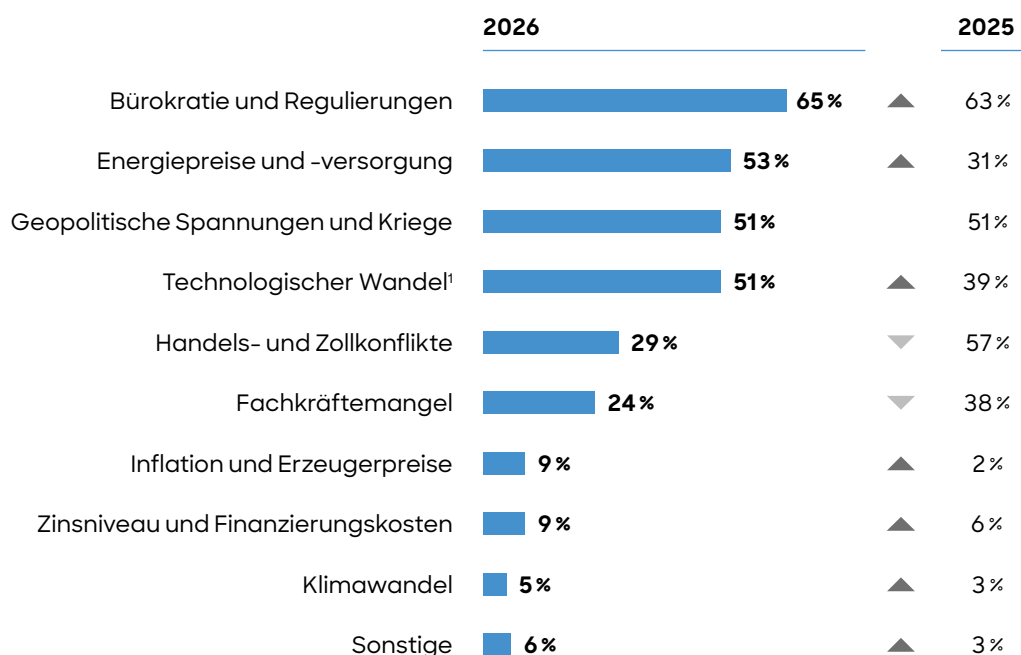
den höchsten Anstieg: um +22 Prozentpunkte auf nun 53 %. Damit eng verbunden bleiben auch geopolitische Spannungen und Kriege stabil auf hohem Niveau (51 %, Vorjahr: 51 %). Die "Welt in Unordnung" ist für die meisten Unternehmen eine Realität, an der sie selbst wenig ändern können, mit der sie aber umgehen müssen. Das zeigt sich etwa am Risikofaktor Handels- und Zollkonflikte, der mit 29 % Nennungen gegenüber 2025 (57 %) deutlich weniger Sorgen verursacht: Aus dem akuten Schock ist inzwischen ein kalkulierbarer Planungsrahmen geworden.

Ein bedenklicher Befund zeigt sich beim technologischen Wandel: Obwohl das Thema gemeinhin eigentlich mit Fortschritt und Chancen assoziiert wird, sehen es 51 % der Befragten in diesem Jahr als Risikofaktor für die deutsche Wirtschaft – deutlich mehr als 2025 (39 %). Ein Grund dafür könnte sein, dass die Restrukturierungsexperten Deutschland beim Thema Technologie mittlerweile als Nachzügler wahrnehmen und damit die Risiken gegenüber den Chancen zunehmen. Dazu passt, dass der Fachkräftemangel mit nur noch 24 % Nennungen in den Hintergrund rückt (2025: 38 %): Das Problem verschiebt sich von der Verfügbarkeit von Ressourcen zur Wettbewerbsfähigkeit des Geschäftsmodells.

Aus den Einschätzungen der Befragten zu den wirtschaftlichen Risiken ergibt sich somit ein ernüchterndes Strukturporträt: Bei der Bürokratie hat sich (noch) nichts verbessert. Der technologische Wandel, der eigentlich ein Wachstumstreiber sein sollte, wird stattdessen als Bedrohung wahrgenommen. Und der Fachkräftemangel gerät aus dem Blickfeld, obwohl sein Risikopotenzial weiter zunimmt.

B Risiken: Bürokratie, Energiekosten, technologischer Wandel

Frage: Welche Faktoren stellen aus Ihrer Sicht besondere Risiken für die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland dar? (Mehrfachnennungen möglich)



¹ Zum Beispiel Künstliche Intelligenz, Elektromobilität, Automatisierung, Digitalisierung, etc.

Quelle: Roland Berger

// In der Stagnation muss aus Durchhalten Anpassung werden - und aus Krisenbewältigung die notwendige strukturelle Erneuerung."

Alexander Müller, Senior Partner

1.3/ Unternehmen: der Weg zur Krisenrobustheit

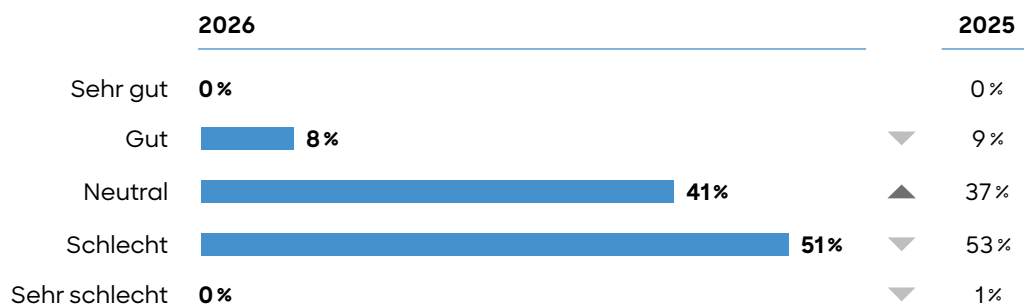
Stagnierende Konjunktur, anhaltende Unsicherheiten durch Geo- und Handelspolitik sowie eine technologische Transformation im Zeitraffertempo erzeugen für die meisten Branchen einen erheblichen Handlungsdruck. Unter diesen Bedingungen ist weder Rückenwind aus dem Markt noch ein Befreiungsschlag aus der Politik zu erwarten. Das kann man beklagen, doch letztendlich hilft nur, selbst die strukturelle Erneuerung anzugehen.

Allerdings haben die meisten Unternehmen nach Ansicht der Befragten seit dem Vorjahr nicht entscheidend an Krisenrobustheit zugelegt. Auf die Frage, wie gut deutsche Unternehmen auf eine weitere Konjunkturertrübung vorbereitet sind, antwortet in diesem Jahr erneut über die Hälfte (51%) der Umfrageteilnehmer mit "schlecht"; nur 8% attestieren den Unternehmen eine gute Vorbereitung, während sich 41% bei dieser Frage neutral positionieren. ►C

Das vergangene Jahr hat sicher viele Unternehmen krisenerfahrener gemacht. Erfolgsentscheidend wird aber sein, eine nachhaltige Antwort auf die strukturellen Herausforderungen zu geben. Der nächste Schritt muss von reaktivem Durchhalten zum vorausschauenden Anpassen von Geschäftsmodell und Aufstellung führen. Dabei ist entscheidend, dass Unternehmen ihre Planungen und Prozesse an einem dynamischen Marktumfeld ausrichten und regelmäßig nachjustieren. Es gilt mehr denn je "Survival of the fittest" – wer sich anpasst, überlebt.

C Krisenresilienz kann noch besser werden

Frage: Wie gut sehen Sie deutsche Unternehmen auf eine mögliche Eintrübung des globalen Wirtschaftswachstums vorbereitet?



Quelle: Roland Berger

Restrukturierung: Handlungsdruck als Wegweiser



2.1/ Ausgangslage: verschärfte Bedingungen, steigende Fallzahlen

Die im ersten Kapitel beschriebenen herausfordernden ökonomischen Rahmenbedingungen in Kombination mit der häufig noch nicht erreichten Krisenresilienz der Unternehmen schlagen sich in der Zahl der Restrukturierungsfälle nieder: Mehr als ein Fünftel (21%) der befragten Experten – und damit mehr als doppelt so viele wie im Vorjahr (10%) – berichten aus ihrer täglichen Arbeit von einem starken Anstieg der Fälle in den vergangenen zwölf Monaten. Zusammen mit denen, die den Anstieg als moderat einschätzen, erleben somit 83% der Praktiker eine Zunahme; im Vorjahr waren es nur 76%. Dagegen sieht kaum jemand einen Rückgang der Restrukturierungsfälle (2%, Vorjahr: 7%). ►D

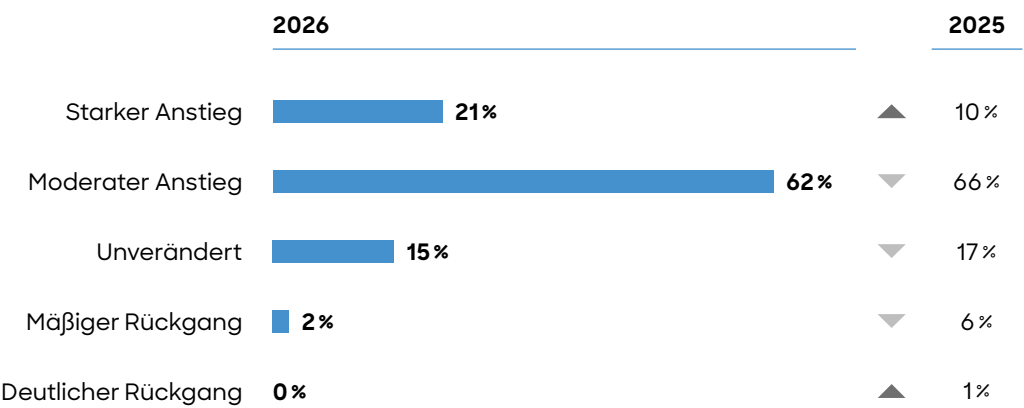
Klar ist, dass die in Kapitel 1.2 genannten Risikofaktoren nicht erst in Zukunft gefährlich werden könnten, sondern bereits jetzt in den Unternehmen wirken. Vielfältige Bürokratielasten, strukturell hohe Energie- und Versorgungskosten, aber auch der harte internationale Technologiewettbewerb sowie weitere Belastungsfaktoren führen zu einer steigenden Zahl von Restrukturierungen.

Restrukturierungen kommen häufig mit Zeitverzug. Nach einer Zeit des Hoffens und Wartens auf konjunkturellen Aufwind geht es zunächst ans Sparen, dann an die Reserven und erst dann wird grundlegend saniert. Damit schwindet allerdings auch die Substanz: Nach Jahren operativer Verluste und anhaltendem Verbrauch von Rücklagen gehen bei vielen Unternehmen die finanziellen Ressourcen zur Neige. Damit geraten immer häufiger auch prominente Aushängeschilder der deutschen Wirtschaft in Schieflage – bis hin zur Insolvenz.

Die Zunahme der Restrukturierungsfälle, für die angesichts der Vielzahl an strukturellen Problemen auch kein baldiges Ende zu erwarten ist, geht einher mit Veränderungen des Charakters von Restrukturierungen. Nach Einschätzung der Befragten dauern die Fälle länger als früher (61% Zustimmung), und ihre Finanzierungsstrukturen werden immer komplexer (56%). Beide Kriterien führten auch in der letztjährigen Umfrage das Ranking an. ►E

D Hohe Krisendynamik lässt Fallzahlen steigen

Frage: Wie hat sich nach Ihrer Einschätzung aus der Praxis die Anzahl der Restrukturierungsfälle in den vergangenen zwölf Monaten entwickelt?



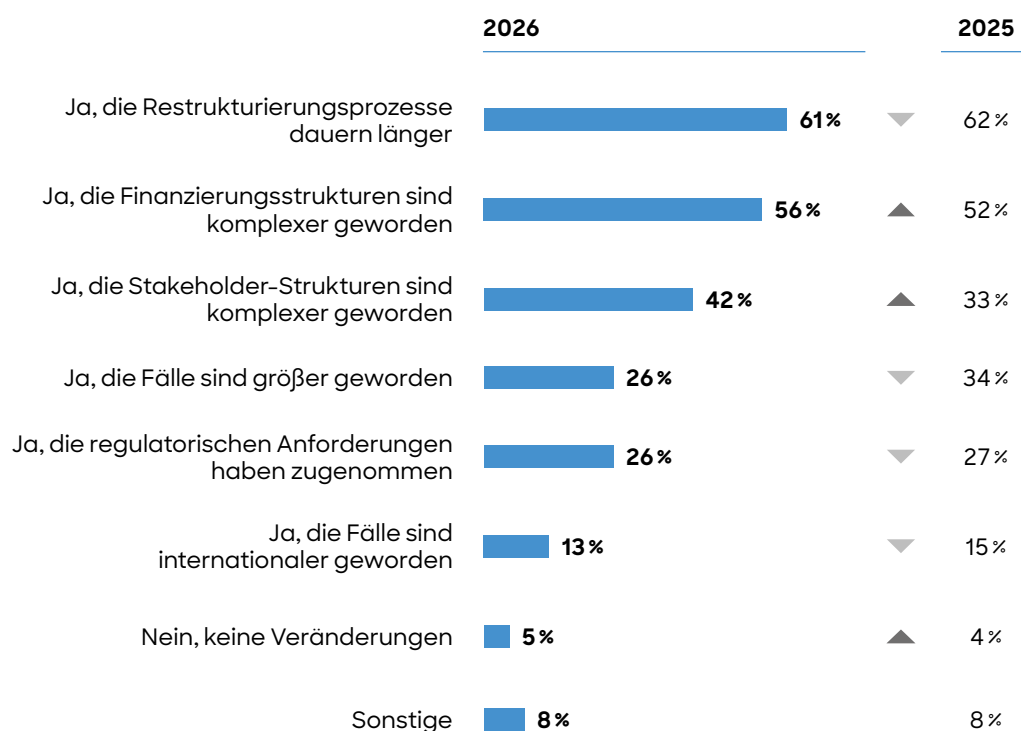
Quelle: Roland Berger

Die größte Veränderung gegenüber dem Vorjahr zeigt sich beim Thema Stakeholder-Strukturen: Die Zahl derer, die hier eine Zunahme der Komplexität sehen, ist von 33% auf 42% deutlich gestiegen. Vor dem Hintergrund einer zunehmend fragmentierten Gläubigerlandschaft aus Banken, Private-Debt-Fonds, Factoring-Anbietern und Warenkreditversicherern ist diese Einschätzung nachvollziehbar, zumal jede Partei ihre eigenen Interessen, ihre Dokumentationslogik und individuellen Durchsetzungsansprüche mitbringt. Die Verhandlungstische werden größer. Konsensuale Lösungen zu finden, wird schwieriger, dauert länger und kostet mehr Liquidität, die in der Krise knapp ist. In der Folge scheitern Restrukturierungen heute seltener an fehlenden schlüssigen Konzepten, aber häufiger an der Uneinigkeit der Beteiligten, die eine schnelle Umsetzung verhindert.

Damit gewinnt das zentrale Ergebnis unserer letztjährigen Studienausgabe auch 2026 weiter an Relevanz: Für eine erfolgreiche Restrukturierung braucht es erfahrene Führung mit Durchsetzungs- und Kommunikationsstärke, Verhandlungsgeschick und Umsetzungsorientierung. Doch dies allein reicht nicht mehr aus. Gefragt ist zunehmend auch mehr Effizienz. Wer in dem komplexeren Umfeld erfolgreich agieren will, muss schneller diagnostizieren, schneller Konsens herstellen und schneller umsetzen. Nur unter diesen Grundvoraussetzungen kann Restrukturierung unter den Bedingungen von 2026 überhaupt noch gelingen. Ein Weg zur Realisierung dieser Effizienzsteigerung ist Künstliche Intelligenz. Mehr dazu im dritten Kapitel.

E Längere Fälle, komplexere Finanzierungs- und Stakeholder-Strukturen

Frage: Haben Sie in den vergangenen Jahren eine Veränderung in der Art der Restrukturierungsfälle wahrgenommen? (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Roland Berger

2.2/ Branchenblick: Auto zeigt Handlungsfähigkeit, Gesundheitssektor kämpft, Chemie steht am Scheideweg

Wie in den Vorjahren, wollten wir auch in unserer diesjährigen Umfrage von den teilnehmenden Restrukturierungsexperten wissen, in welchen Branchen sie den größten Bedarf für eine Neuaufstellung sehen.

Die deutsche Autoindustrie durchlebt seit Jahren einen der heftigsten Systembrüche ihrer Geschichte, ausgelöst durch Faktoren wie stagnierende Fahrzeugproduktion, Überkapazitäten, hoher Wettbewerbsdruck, steigende Transformationskosten und regional ausdifferenzierte Marktanforderungen. Mit 87% Nennungen steht sie in den Augen der befragten Experten daher erneut auf Platz 1 der Branchen mit dem höchsten Restrukturierungs- und Transformationsbedarf. ►F

Immerhin markiert der moderate Rückgang von acht Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr womöglich eine Trendumkehr: Die Befragten erkennen an, dass Hersteller (OEM) und Zulieferer (OES) inzwischen strukturell auf die Herausforderungen reagieren. Die Krise ist nicht kleiner geworden, aber die Industrie handelt. So haben alle deutschen OEMs umfassende Restrukturierungs- und Performance-Programme aufgesetzt, teilweise mit drastischen Struktur- und Kostenmaßnahmen. Entscheidend wird sein, wie schnell und konsequent die eingeleiteten Maßnahmen ihre volle Wirkung entfalten und ob ihr Effekt ausreicht, sollte sich das konjunkturelle Umfeld weiter verschärfen.

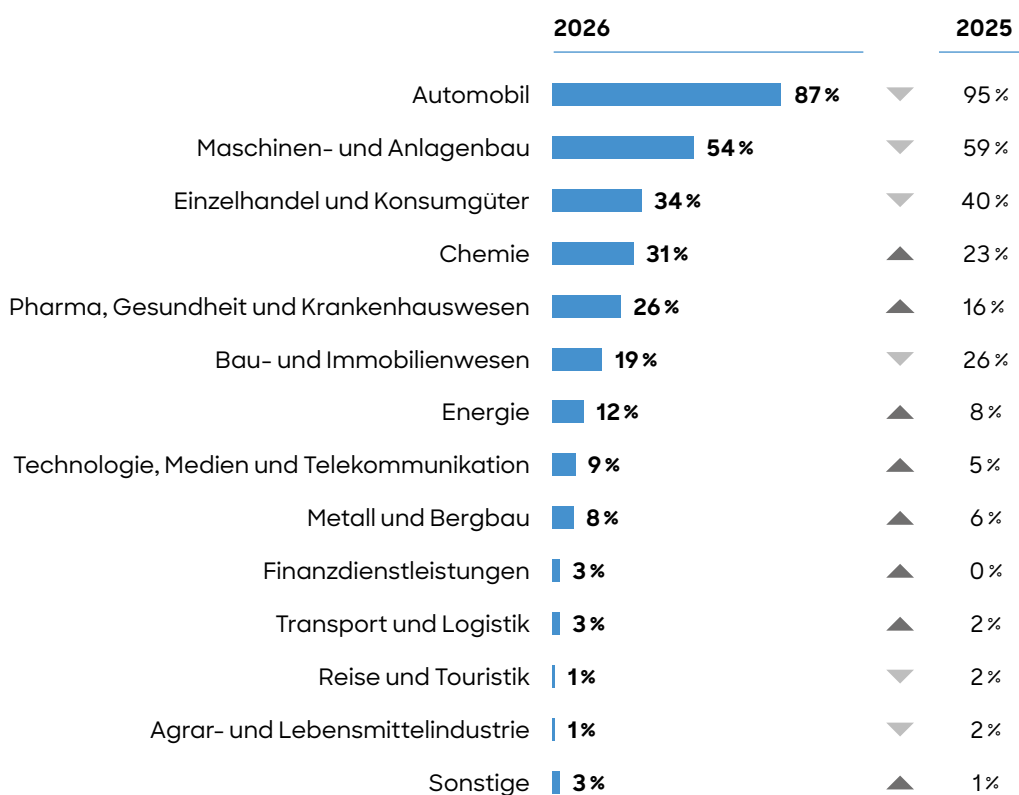
Einige OES sind teilweise schon weiter als die OEMs, wie Roland Berger-Analysen zeigen: Sie haben durch konsequente Performanceprogramme die Ergebnissituation zumindest stabilisiert, auch wenn die Margen immer noch deutlich unter dem Vorkrisenniveau liegen. Ein positiver Trend spiegelt sich auch in der Einschätzung der eigenen Wettbewerbsposition wider: Wie unsere aktuelle Automotive-Mittelstandsstudie zeigt, sehen sich 59% der Unternehmen besser oder deutlich besser positioniert als der Wettbewerb. Die Branche ist damit keineswegs aus der Krise. Aber innerhalb eines schwierigen Marktumfelds zeichnet sich zunehmend ab, wer sich erfolgreich angepasst hat und wer weiter zurückfällt. Zu den Gewinnern zählen vor allem OES, die neue Technologien im Portfolio haben, etwa Komponenten für autonome Fahrzeuge, softwarebasierte Lösungen oder Systeme im Bereich User-Experience. Verlierer sind dagegen Unternehmen, die mit klassischen Produkten an oder unter der Nulllinie beim Gewinn agieren. Hier sind die Lösungswege beschwerlich und oft einschneidend: konsequentes Sparen, Suche nach margenstärkeren Komponenten oder der Schritt in andere Industrien.

“ Alle Automobilhersteller haben Transformations- und Performance-Programme aufgesetzt. Aber der Lackmustest steht noch aus: ob sie Wirkung zeigen und auch in einem weiter verschärften Umfeld reichen.”

Sebastian Gundermann, Senior Partner

F Mehr Branchen mit Restrukturierungsbedarf

Frage: In welchen Branchen erwarten Sie in den nächsten Jahren den größten Restrukturierungs-/ Transformationsbedarf? (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Roland Berger

Auf Platz 2 der Branchen mit dem höchsten Restrukturierungsbedarf folgt der Maschinen- und Anlagenbau mit 54 % (Vorjahr: 59 %). Die Branche leidet nach wie vor strukturell unter der Abhängigkeit vom Automobilzyklus und der rückläufigen Industrienachfrage, auch wenn aktuelle Zahlen zur Entwicklung der Auftragseingänge positiv sind.

In anderen Branchen nimmt der Restrukturierungs- und Transformationsbedarf nach Ansicht der Befragten deutlich zu. Am stärksten steigt die Zahl der Nennungen bei Pharma, Gesundheit und Krankenhauswesen (+10 Prozentpunkte). Betroffen ist dabei weniger die Pharmaindustrie als vielmehr der Klinik- und Pflegesektor. Hier sorgen strukturelle Unterfinanzierung, steigende Betriebskosten, auslaufende Pandemiezuschläge und wachsender Spardruck seitens der Krankenkassen dafür, dass die Transformation vom strategischen Wunsch zur wirtschaftlichen Notwendigkeit wird. Erschwerend kommt hinzu, dass kommunale Trägerstrukturen und divergierende politische Interessen die Handlungsgeschwindigkeit der Branche ausbremsen.

In der Chemiebranche erwarten die Befragten ebenfalls deutlich mehr Restrukturierungsbedarf als im Vorjahr (31% Nennungen, +8 Prozentpunkte). Haupttreiber sind strukturelle Wettbewerbsnachteile – Energiekosten, CO₂-Auflagen, Rohstoffpreise und Überkapazitäten – sowie die sinkende Nachfrage aus wichtigen Abnehmerbranchen wie der Automobil-industrie. In den vergangenen Jahren wurden bereits zahlreiche Chemieanlagen in Europa stillgelegt, wie eine Roland Berger-Studie zeigt. Die Branche

muss somit schwierige Entscheidungen treffen: Welche Anlagen sollen erhalten, welche umgestellt werden, von welchen soll man sich trennen? Wie lassen sich diese Veränderungen bewerkstelligen, ohne dabei strategische Fähigkeiten zu verlieren oder die langfristige Stabilität zu beeinträchtigen? Genau dafür sind gezielte Umstrukturierungen und Leistungssteigerungen entscheidend.

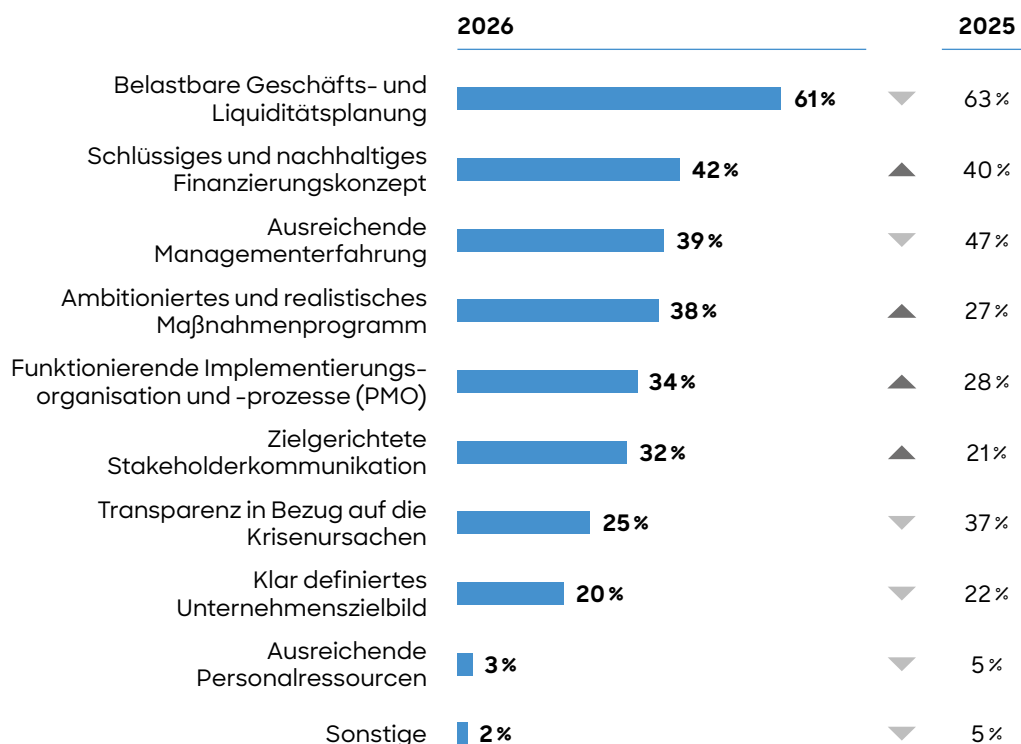
Insgesamt bestätigt sich somit der im vorherigen Kapitel bereits angesprochene Befund, nach dem der Restrukturierungsbedarf in die Breite wächst und weitere Branchen erfasst.

2.3/ Erfolgsfaktoren: Effizienz entscheidet

Die grundlegenden Werkzeuge, die bei Restrukturierungen zum Einsatz kommen, haben sich seit langem bewährt, größere Veränderungen sind daher bei diesem Thema nicht zu erwarten. Dass etwa der Faktor "Belastbare Geschäfts- und Liquiditätsplanung" wie schon seit Jahren erneut auf Platz 1 steht (61% Nennungen, Vorjahr: 63%), ist nur konsequent, handelt es sich hierbei doch um die zentrale Grundvoraussetzung für jede glaubwürdige Restrukturierung. Vor allem im deutschen und europäischen Finanzierungsumfeld bilden belastbare, nachvollziehbare Planungsgrundlagen eine unerlässliche Basis, um das Vertrauen der Banken zu gewinnen und Stakeholder wie Gläubiger und Investoren überhaupt an einen Tisch zu bekommen. ► [G](#)

[G](#) Konkrete Maßnahmen und Stakeholderkommunikation gewinnen an Bedeutung

Frage: Was sind die Erfolgsfaktoren für eine Restrukturierung/Transformation?



Quelle: Roland Berger

Ein Trend zeichnet sich hier klar ab: Restrukturierung braucht künftig deutlich mehr Flexibilität. Konzepte, Finanzierungs- und Restrukturierungsvereinbarungen müssen regelmäßig überprüft und an die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen angepasst werden, statt wie bisher auf mehrere Jahre festgeschrieben zu werden. Anders ausgedrückt: Die Restrukturierung der Zukunft folgt immer weniger einer zu Beginn festgelegten starren Linie, sondern navigiert in einem Lösungsraum, der sich im Verlauf des Prozesses mehrfach ändern kann.

Neben weiteren erwartbaren Ergebnissen finden sich bei genauer Betrachtung aber auch in diesem Ranking Ansätze für eine eindeutige Schlussfolgerung: Mit einem Plus von jeweils 11 Prozentpunkten gewinnen etwa die Erfolgsfaktoren "Ambitioniertes und realistisches Maßnahmenprogramm" (38 %, Vorjahr: 27 %) sowie "Zielgerichtete Stakeholderkommunikation" (32 %, Vorjahr: 21 %) am stärksten an Zustimmung. Dagegen rutscht der Faktor "Transparenz in Bezug auf Krisenursachen" mit einem Minus von 12 Prozentpunkten vom vierten auf den siebten Platz ab (25 %, Vorjahr: 37 %). Das bestätigt unsere Erfahrung aus der Praxis: Das Thema Diagnose ist gelöst, für Ergebnisse braucht es heute vor allem Umsetzungsstärke.

// Ein gutes Konzept allein saniert noch kein Unternehmen. Entscheidend ist, unterschiedliche Interessen zusammenzubringen und die notwendigen Maßnahmen konsequent umzusetzen. Effizienz schafft dafür Freiraum – menschliche Urteilskraft ersetzt sie nicht."

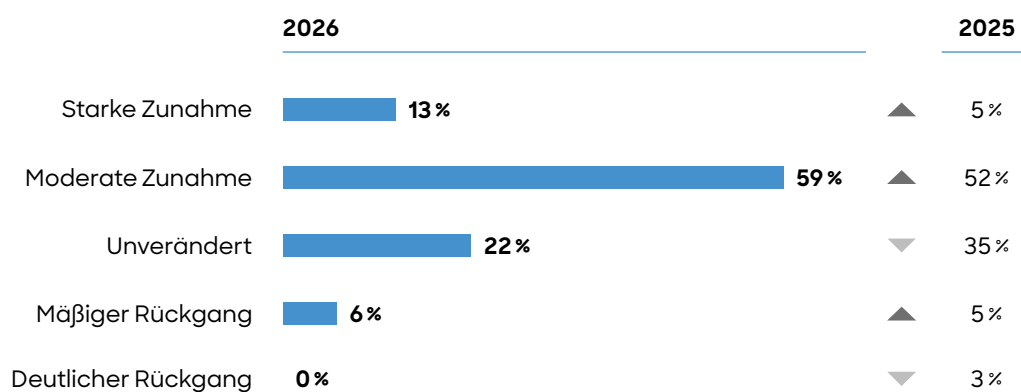
Dr. Adrian Pielken, Senior Partner

Mit der wachsenden Bedeutung der Umsetzung für den Restrukturierungserfolg kommen die Faktoren Zeit und Effizienz ins Spiel: Stakeholdermanagement sowie die Realisierung von Maßnahmen sind zeitintensive Aufgaben. Wer sich als Akteur in einer Restrukturierung verstärkt auf diese konzentrieren muss, braucht an anderen Stellen Entlastung, etwa bei Datenarbeit oder bei zeitintensiven Vorarbeiten. Künstliche Intelligenz ist dafür ein wichtiges Werkzeug, wird aber in der Restrukturierung bisher nur zögerlich genutzt. Wie wir in Kapitel 3 sehen werden, weiß die Branche zwar, dass sie KI benötigt, um effizienter, schneller und ergebnisorientierter arbeiten zu können. Dennoch ist ein konsequenter und stringenter Einsatz von KI in Restrukturierungsprozessen bisher nicht erkennbar. Das wird sich ändern müssen, denn Effizienzgewinn ist kein Nice-to-have mehr, sondern Voraussetzung dafür, dass genügend Zeit für das Wesentliche bleibt: Kommunikation und Umsetzung.

Gute Kommunikation braucht es auch für das intensiver werdende Ringen darum, welche finanziellen Beiträge Stakeholder leisten sollten. Denn bei vielen Restrukturierungen fehlen inzwischen finanzielle Mittel. Daher rücken zunehmend auch die Eigentümer in den Fokus: Banken und andere Finanzierungspartner erwarten von ihnen immer häufiger einen substanziellen Eigenbeitrag und damit das Eingehen eines persönlichen Risikos, bevor sie selbst zusätzliche Mittel bereitstellen oder bestehende Finanzierungen verlängern. Wo die notwendige Zahlungsbereitschaft der Stakeholder nicht gegeben ist, bleibt immer häufiger nur eine strukturelle Lösung, etwa über (Teil-)Verkäufe, Carve-outs, Mergers & Acquisitions oder andere Transaktionen. Schon im Vorjahr rechnete eine klare Mehrheit von 57 % unserer Umfrageteilnehmer mit einer (moderaten oder starken) Zunahme solcher Fälle. Diese Einschätzung teilen in diesem Jahr mit 72 % noch mehr Befragte; vor allem der Anteil derer, die eine starke Zunahme erwarten, steigt deutlich von 5 % auf 13 %. Das ist ein weiterer Hinweis darauf, dass viele Unternehmen zu lange gewartet und auf externen Schub gehofft haben. Nun sind sie an dem Punkt, an dem eine eigenständige operative Transformation nicht mehr realistisch ist, sondern nur noch Schadensbegrenzung durch Verkauf bleibt. Allerdings: Der Käufermarkt ist schwach und unter Distressed-Bedingungen müssen aktuell erhebliche Wertabschläge hingenommen werden. ►H

H Trend zu Sanierungen durch Transaktionen verfestigt sich

Frage: Erwarten Sie, dass transaktionale Sanierungen (zum Beispiel in Form von Verkäufen von Unternehmensanteilen) in der Zukunft zunehmen werden?



Quelle: Roland Berger

Künstliche Intelligenz als Effizienzschub für die Restrukturierung



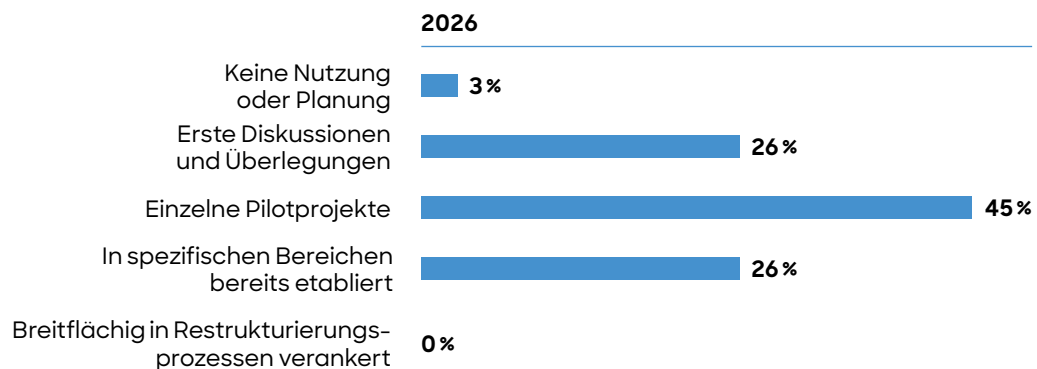
3.1/ Lücke zwischen erwartetem Potenzial und gelebtem Einsatz

In Kapitel 2 haben wir mehrfach den Erfolgsfaktor Effizienz angesprochen: Zahl und Dauer der Restrukturierungsfälle nehmen zu, die zunehmende Komplexität erhöht den Aufwand, etwa für die Kommunikation mit allen Beteiligten sowie für die Umsetzung von Maßnahmen. Daher braucht es an anderen Stellen Entlastung, etwa bei Datenauswertung, Analysen oder zeitintensiven Vorarbeiten. Mehr Effizienz an diesen Stellen bedeutet mehr Zeit für das, was tatsächlich entscheidet.

Hier bietet der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) großes Potenzial. Daher haben wir in unserer Umfrage nach diesbezüglichen Erfahrungen im Restrukturierungsalltag gefragt. Ergebnis: Das wichtigste Werkzeug, das heute zur Verfügung steht, wird bisher kaum genutzt. Kein einziger Befragter sieht einen breitflächigen KI-Einsatz in Restrukturierungsprozessen; selbst in spezifischen Bereichen hat erst ein gutes Viertel KI etabliert. 45% verharren auf der Stufe einzelner Pilotprojekte, während sich 26 % noch im Stadium erster Diskussionen und Überlegungen befinden. Kurz: Die Branche ist zwar mehrheitlich in eine Art Explorationsphase eingetreten, ein Teil überlegt aber immer noch, ob und wie er in KI einsteigen soll. ►

■ KI-Einsatz in der Restrukturierung: Die Branche zögert

Frage: Wie stark wird KI in Restrukturierungsprozessen nach Ihrer Beobachtung bereits jetzt eingesetzt?



Quelle: Roland Berger

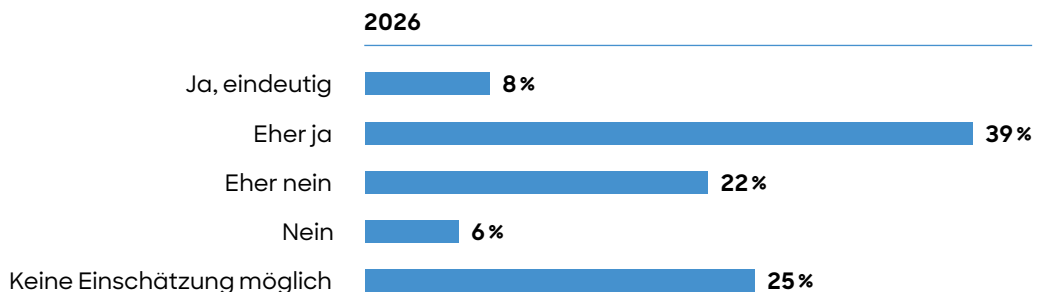
Bislang steht KI neben den Prozessen, ist aber kaum oder gar nicht integriert. Dadurch entstehen zwar Effizienzgewinne, die aber auf einzelne Akteure beschränkt sind. Individuelle Arbeitsschritte und Aktivitäten, vielleicht auch Teilprozesse werden zwar beschleunigt, aber Skaleneffekte bleiben noch aus. Die zögernde Herangehensweise an das Thema ist Ausdruck dafür, wie die Branche die Vorteile von KI für den Restrukturierungsalltag einschätzt. Bisher sieht nur knapp die Hälfte der Befragten (47%) im gezielten KI-Einsatz einen positiven Beitrag zum Erfolg von Restrukturierungen; bei den meisten (39%) schwingt noch Skepsis mit ("eher ja"), während nur 8% eindeutige Vorteile sehen. Auf der anderen Seite stehen 28%, die eher keine oder überhaupt keine Vorteile erkennen können. Das Meinungsbild ist somit leicht positiv, allerdings mit hoher Ambivalenz: 25% der Befragten sehen sich generell außerstande, diese Frage zu beantworten. Das ist für eine Experten-

frage ungewöhnlich und zeigt: Einigen Akteuren in der Branche fehlt (noch) Erfahrungswissen. ►J

Von KI-Euphorie unter Restrukturierern kann also im Moment noch keine Rede sein. In einer Branche, in der Qualität und Verlässlichkeit das Fundament einer erfolgreichen Restrukturierung bilden, wird kein Werkzeug akzeptiert, das seinen Nutzen noch nicht unter Beweis gestellt hat. Da es bisher kaum sicht- und nachvollziehbare Anwendungsfälle von KI im Restrukturierungskontext gibt, befindet sich die Branche in einer Explorationsphase: Man erwartet oder erhofft von KI zwar Potenzial, aber dieses Potenzial hat sich in der Praxis noch nicht materialisiert. Die offenkundige Lücke zwischen Möglichkeit und gelebtem Einsatz ist der eigentliche Befund dieses Kapitels.

J Mangelnde Erfahrung sorgt für ambivalente Haltung

Frage: Erhöht der gezielte Einsatz von KI die Erfolgswahrscheinlichkeit von Restrukturierungen?



Quelle: Roland Berger

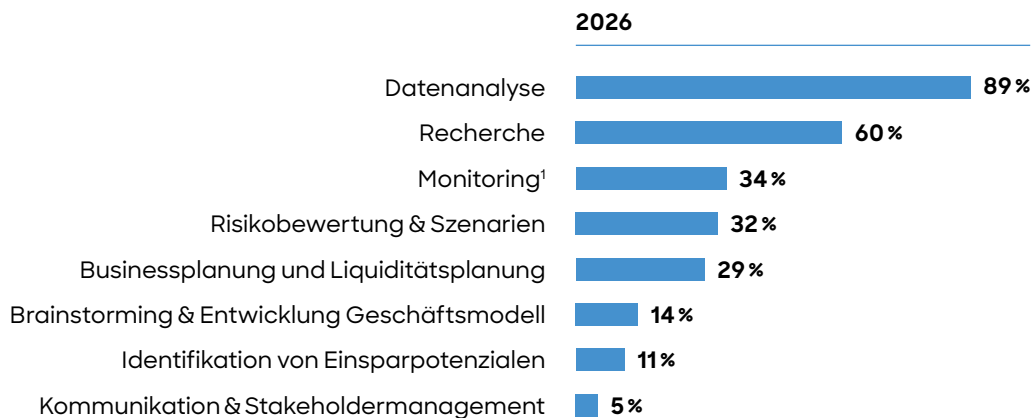
3.2/ Herausforderung: Effizienzgewinn in Qualitätssteigerung umsetzen

Gefragt, bei welchen Tätigkeiten im Rahmen einer Restrukturierung sie besonders großes Unterstützungspotenzial durch KI sehen, nennen die befragten Praktiker mit Abstand am häufigsten die Bereiche Datenanalyse (89%) und Recherche (60%); hier empfinden sie KI bereits eindeutig als Werkzeug zur Entlastung. Die Antworten folgen dabei einer klaren Logik: Je standardisierter, datengetriebener und wiederholbarer eine Tätigkeit ist, desto höher das zugeschriebene Potenzial. Umgekehrt gilt: Je stärker eine Aufgabe Urteilsvermögen, Verantwortungsübernahme und menschliches Interagieren verlangt, desto weniger Unterstützung erwarten die Befragten von KI. Das zeigt sich an den Extrema der Antworten deutlich: Den 89% bei Datenanalyse stehen am anderen Ende der Skala nur 5% Nennungen bei Kommunikation & Stakeholdermanagement gegenüber; ein Verhältnis von knapp 18 zu 1. Im Mittelfeld reihen sich Monitoring (34%), Risikobewertung & Szenarien (32%) sowie Businessplanung (29%) ein. ►K

Aufgaben wie Datenanalyse und Recherchen sind genau jene Tätigkeiten, die bisher den größten Zeitaufwand bei Restrukturierungen erzeugen. Wer hier mit Hilfe von KI effizienter wird, gewinnt also Freiraum für andere Bereiche. Entscheidend wird sein, diesen gezielt dort einzusetzen, wo er am meisten gebraucht wird: Bei Stakeholderarbeit, strategischer Entscheidungsfindung, Kommunikation und Maßnahmenumsetzung – jenen Themen, für die

K Effizienzgewinn durch KI bei zeitaufwändigsten Teilen des Restrukturierungsprozesses

Frage: In welchen Bereichen eines Restrukturierungsprozesses sehen Sie das größte Unterstützungspotenzial durch den Einsatz von KI? (Mehrfachnennungen möglich)



1 Maßnahmenumsetzung oder auch Markttrends und entwicklungen

Quelle: Roland Berger

menschliche Kompetenzen unverzichtbar sind und die immer wichtiger für den Erfolg von Restrukturierungen werden (vgl. Kap 2.3).

Es steht außer Frage, dass der Einsatz von KI Restrukturierungen und ihre Prozesse verändert. Die Befragten erwarten vor allem eine schnellere Diagnose und Umsetzung (74 %), gefolgt von sinkenden Prozesskosten (65 %). Dies bestätigt und schärft das Bild aus der vorangehenden Frage: Die Bereiche mit dem größten Unterstützungspotenzial korrespondieren direkt mit den erwarteten Effekten. KI fungiert in dieser Wahrnehmung als ein zusätzliches Paar Augen, das nicht ermüdet, was sich in höherer Datenqualität (43 %) und besserem Monitoring (39 %) niederschlägt. ►L

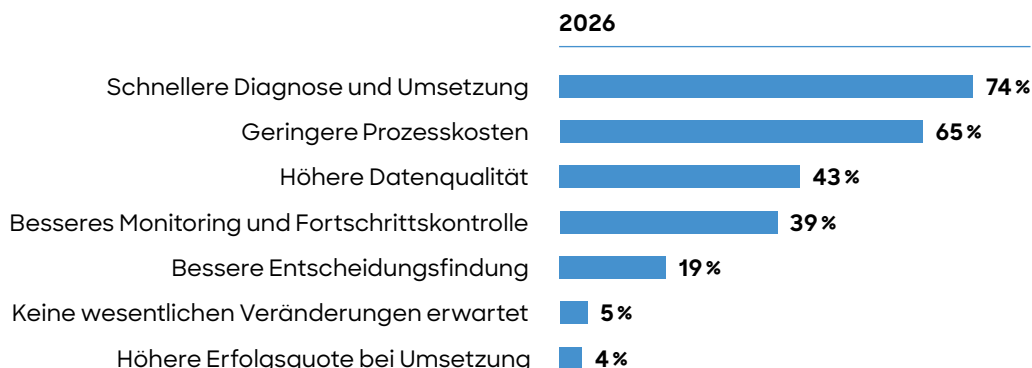
Die Experten assoziieren KI bisher primär mit Effizienzgewinnen, weniger mit einer qualitativen Verbesserung des Restrukturierungsergebnisses selbst. Das zeigt sich deutlich in den beiden Extrempolen der Antworten: Am einen Ende stehen 74 %, die schnellere Diagnose und Umsetzung erwarten, am anderen nur 4 %, die eine höhere Erfolgsquote bei der Umsetzung sehen. Die Befragten unterscheiden also zwischen Tempo und Treffsicherheit: KI-Unterstützung schafft die Basis für Geschwindigkeit und Effizienz im Prozess. Dagegen hat sie auf die Erfolgsquote nach Ansicht der Experten zunächst keinen unmittelbaren Einfluss. Entscheidend dafür ist, alle Beteiligten von der (KI-unterstützten) Analyse zu überzeugen und die unterschiedlichen Interessen zusammenzuführen. Dafür ist gerade bei einem sensiblen Thema wie Restrukturierung der Mensch unverzichtbar. Nur er hat die Fähigkeit zu urteilen und Themen zu priorisieren, zu führen und zu entscheiden, persönliches Vertrauen und Glaubwürdigkeit herzustellen sowie Konflikte zu managen.

KI ist ein wertvolles Werkzeug zur Datenanalyse, die Steuerung und das Monitoring von Zielmaßnahmen, aber Urteilsvermögen und Erfahrung bleiben menschliche Domänen."

Mortaza Nadjafi, Partner

L Mehr Tempo, geringere Kosten, aber noch wenig Einfluss auf Erfolgsquote

Frage: Welche Veränderungen erwarten Sie durch den zunehmenden Einsatz von KI in Restrukturierungsprozessen? (Mehrfachnennungen möglich)



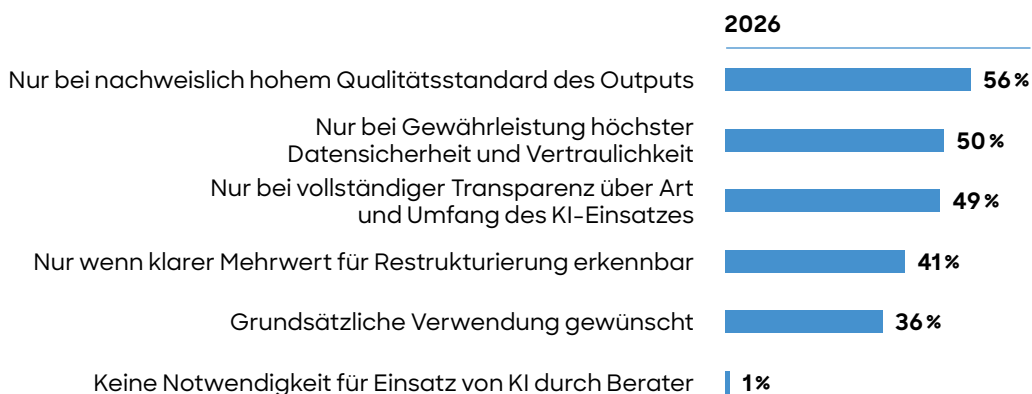
Quelle: Roland Berger

3.3/ KI neu denken: Mensch und Maschine arbeiten zusammen

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, sieht die Branche den Gesamtbeitrag von KI zur Erhöhung der Erfolgsquote von Restrukturierungen bislang verhalten – mit Tendenz ins leicht Positive. Grundsätzlich bestreitet aber fast niemand mehr (<1%) die Notwendigkeit des Einsatzes von KI durch Restrukturierungsberater. Die Debatte über das "Ob" ist somit beendet. Doch es bleibt ein Bild der Unentschlossenheit, wenn es um die Frage der Vorbedingungen für einen KI-Einsatz bei Restrukturierungen geht: Nur ein gutes Drittel der Befragten (36%) begrüßt die Verwendung von KI grundsätzlich. Ansonsten dominieren Bedingungen wie "Nur bei nachweislich hohem Qualitätsstandard" (56%), "Nur wenn höchste Datensicherheit und Vertraulichkeit gewährleistet sind" (50%) oder "Nur bei vollständiger Transparenz" (49%). ► M

M Qualität, Sicherheit und Transparenz als wichtige Bedingungen für den KI-Einsatz

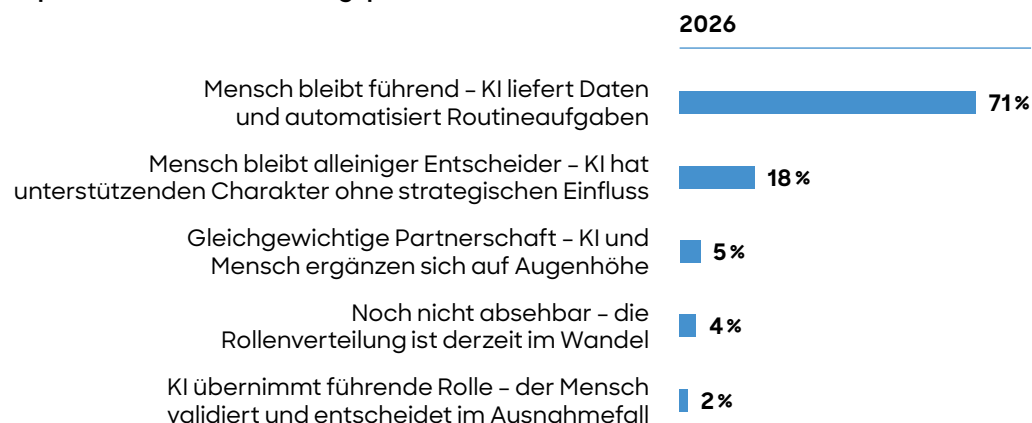
Frage: Unter welchen Bedingungen würden Sie den Einsatz von KI durch externe Restrukturierungsberater begrüßen? (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Roland Berger

N Mensch und KI: Enge Zusammenarbeit, aber Mensch bleibt führend

Frage: Wie bewerten Sie die künftige Rollenverteilung zwischen KI und menschlicher Expertise in Restrukturierungsprozessen?



Quelle: Roland Berger

Die Branche erkennt die Notwendigkeit und das Potenzial von KI und plädiert daher auch nicht für KI-Abstinenz, aber sie erwartet KI-Governance: Qualität, Sicherheit und Transparenz sind für sie keine Zusatzwünsche, sondern Grundvoraussetzungen für den Einsatz. Auch wenn jede der genannten Bedingungen für sich genommen erfüllbar ist, bilden sie insgesamt eine Hürde, die KI in den Augen der Restrukturierungspraktiker bislang noch nicht überwunden hat. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass berechtigte Fragen zu Vertrauen und Sicherheit nicht zur Ausrede für Stillstand werden.

Eine wichtige Vorüberlegung bei jedem Einsatz von KI ist auch die Definition der Rollenverteilung zwischen Mensch und Maschine. Hier sind sich die befragten Experten einig: Für 89 % ist der Mensch klar in der Führungsrolle. Allerdings sprechen nur 18 % der KI jeglichen strategischen Einfluss ab und sehen den Menschen als "alleinigen Entscheider". Die vorherrschende Haltung (71 %) ist dagegen "Mensch bleibt führend, KI liefert Daten und automatisiert Routineaufgaben", also eine klare Arbeitsteilung. ►N

Es geht somit nicht um die Frage "Mensch oder Maschine", sondern um den wirksamen Schulterschluss von Mensch und Maschine. Gefragt ist eine Zusammenarbeit, in der sowohl die Künstliche Intelligenz als auch der Mensch ihre jeweiligen Fähigkeiten einbringen und kombinieren. Diesem Ansatz eines "kollaborativen Systems" folgt auch das neue KI-Unternehmen CNTR, das Roland Berger gemeinsam mit Jonas Andrulis, dem Gründer von Aleph Alpha, ins Leben gerufen hat. Der Grundgedanke: Mensch und Maschine sollen eng zusammenarbeiten, um im Ergebnis besser zu sein als die Summe der Einzelteile.

Restrukturieren mit Verantwortung bedeutet im KI-Zeitalter eine neue Art der Zusammenarbeit zweier grundverschiedener Intelligenzen: Mensch und Maschine."

Jonas Andrulis, Co-Founder und CEO von CNTR

Ausblick und Handlungsempfehlungen

Viele Herausforderungen bei Restrukturierungen wie höhere Komplexität, anspruchsvolle Stakeholder- und Finanzierungsstrukturen, kontinuierlicher Anpassungsbedarf bei Konzepten durch kaum vorhersehbare Marktveränderungen sind struktureller Natur und werden nicht von allein verschwinden. Im Gegenteil: Sie werden weiter zunehmen. KI als Werkzeug versetzt Restrukturierungsexperten in die Lage, diesen Herausforderungen systematisch zu begegnen.

Strategische Entscheidungen, direkte Interaktionen mit Menschen, Urteilsvermögen unter unsicheren Bedingungen und persönliche Haftung gegenüber Gläubigern, Arbeitnehmern und Gerichten sind und bleiben ureigene Domänen des Menschen, die KI in der Restrukturierung weder übernehmen noch ersetzen wird. KI verändert die Arbeit der Sanierer und Berater, nicht ihre Verantwortung. Der Mensch bleibt im Mittelpunkt, vor allem bei den Aufgaben, die im Kern den Restrukturierungserfolg ausmachen.

Durch den Einsatz von KI werden Ressourcen frei, die es gezielt umzulenken gilt – in das Stakeholdermanagement, die Planung und Entscheidungsfindung sowie die Umsetzung von Maßnahmen. Dorthin, wo Restrukturierungserfolg heute entschieden wird. Die Aufgabe der Branche lautet, jetzt aktiv zu werden und KI-Lösungen zu suchen, sie einzusetzen – und damit letztlich leistungsfähiger zu werden. Dabei gilt: Datensicherheit, Qualität und Transparenz sind keine Zusatzwünsche, sondern die Grundvoraussetzungen, auf denen die Effizienz erst aufgebaut werden kann.

Wir verstehen diese Studie als Weckruf. Die beschriebenen Herausforderungen sind real und strukturell, aber sie sind lösbar – und KI ist ein wichtiges Werkzeug hierfür. Wer heute anfängt, sie systematisch in Restrukturierungsprozesse zu integrieren, baut einen Erfahrungsvorsprung auf, der mit jeder Nutzung wächst. Abwarten ist keine Option.

AUTOREN

Dr. Adrian Pielken

Senior, Partner, Global Co-Head Restructuring & Turnaround
adrian.pielken@rolandberger.com

Alexander Müller

Senior Partner, Global Co-Head Restructuring & Turnaround
alexander.mueller@rolandberger.com

Mortaza Nadjafi

Partner, Restructuring & Turnaround
mortaza.nadjafi@rolandberger.com

Weitere Publikationen

- ➔ [HOW THREE TECH MEGATRENDS ARE RESHAPING CORPORATE FINANCING](#)
- ➔ [RALF SCHMITZ CRO MANAGEMENT](#)
- ➔ [CFO INSIGHTS ON THE FASHION & LIFESTYLE INDUSTRY IN 2026](#)



09.2026

ROLANDBERGER.COM

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.

© 2026 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

ROLAND BERGER ist die einzige führende Strategieberatung mit europäischen Wurzeln. Das Unternehmen vereint tiefe Industrie- und Branchenkenntnis mit umfassender Erfahrung in zentralen Managementfunktionen und Transformationsprojekten. 1967 gegründet und mit Hauptsitz in München, unterstützt Roland Berger Unternehmen weltweit bei der Gestaltung und Umsetzung komplexer Transformationen – von strategischer Neuausrichtung über Performance-Steigerung bis hin zur Entwicklung und Anwendung datenbasierter, KI-gestützter Lösungen. Roland Berger hat sich unternehmensweit Net-Zero-Emissionsziele bis 2040 gesetzt, die von der Science Based Targets Initiative validiert wurden. Über die Fortschritte berichtet das Unternehmen jährlich in seinem ESG-Bericht. Im Jahr 2025 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von über einer Milliarde Euro.

Herausgeber

Roland Berger GmbH

Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0