

RESTRUK-  
TURIE-  
RUNG

TRANS-  
FORMA-  
TION

20  
26

STUDIE

ATREUS STUDIE

RESTRUKTURIERUNGS-  
BAROMETER  
FRÜHJAHR 2026

## Editorial Key Findings

Deutschland erlebt eine noch nie dagewesene Verdichtung von Krisen. Geopolitische Spannungen, Konjunkturschwäche, Regulierung, fragile Lieferketten und hohe Energiepreise erschweren verlässliche Planung – besonders für stark exportorientierte Branchen wie Automotive sowie Maschinen- und Anlagenbau. Das Atreus Frühjahrsbarometer „Restrukturierung und Transformation 2026“, für das rund 800 Top-Führungskräfte befragt wurden, zeigt: Überlagerte Risiken stellen die Zukunftsfähigkeit vieler Geschäftsmodelle grundlegend infrage.

Die Zahl der Restrukturierungen und Sanierungen ist gegenüber 2025 deutlich gestiegen, ebenso die der „verzögerten“ Insolvenzen, also aufgeschobener Krisen, die nun mit Wucht sichtbar werden. Liquiditätsengpässe und Krisenfrühstadien gehören vielerorts bereits zum Tagesgeschäft. Zugleich reagieren viele Unternehmen im internationalen Vergleich zu zögerlich, Entscheidungen dauern zu lange, notwendige Transformationen werden vertagt – mit spürbaren Folgen für Wettbewerbsfähigkeit und Finanzierungsspielräume.



Diese Broschüre fasst die zentralen Ergebnisse des Frühjahrsbarometers kompakt zusammen und ordnet sie ein. Sie zeigt, wo der Handlungsdruck am größten ist, welche Rolle Restrukturierung und Transformation künftig spielen und welche Stellhebel – von Governance und Finanzierung über operative Exzellenz bis zu Digitalisierung und KI – Entscheidungsträgerinnen und -träger zur Verfügung stehen.



*„Entscheidend ist, dass Unternehmen die aktuellen negativen Entwicklungen nicht länger als temporäre Schwächephase missverstehen, sondern als klaren Handlungsauftrag begreifen: Es braucht jetzt eine schonungslose Analyse des eigenen Geschäftsmodells, klare Prioritäten und den Mut, auch tiefgreifende Einschnitte vorzunehmen, bevor der Handlungsspielraum vollständig verloren geht.“*

**DR. CHRISTIAN FRANK,**  
Managing Director

## Das Studien-Set-up

- + **Zeitraum der Befragung:** 23. Februar bis 31. März 2026
- + **Methode:** Online-Umfrage per Fragebogen
- + Insgesamt **809 C-Level-Teilnehmer** – darunter Spitzenführungskräfte der deutschen Wirtschaft wie Geschäftsführer, Vorstände, Aufsichtsräte sowie Interim Manager aus verschiedenen Branchen



## Key Findings

<p><b>Wirtschaftsstandort</b> <b>Deutschland:</b> Vom Stabilitätsversprechen in den Krisenmodus gerutscht.</p>	<p><b>Exportindustrien:</b> Dauerhafter Hochdruck auf Automotive sowie Maschinen- und Anlagenbau.</p>	<p><b>Internationale Märkte:</b> Skepsis gegenüber den USA, neue Hoffnung auf Indien und Mercosur.</p>
<p><b>Zukunftsfähigkeit:</b> Immer mehr Unternehmen steuern auf Restrukturierung oder Sanierung zu.</p>	<p><b>Krisenbild:</b> Mehr Restrukturierungen und „verzögerte“ Insolvenzen werden zur neuen Normalität.</p>	<p><b>Tempo der Transformation:</b> Deutschland reagiert im internationalen Vergleich zu langsam und verliert Zeit.</p>
<p><b>Steuerung &amp; Governance:</b> Spätes Handeln, mangelhafte Daten und geringe Transparenz schwächen die Krisenresilienz.</p>	<p><b>Finanzierung:</b> Banken agieren strenger – Kapital gibt es nur noch für glaubwürdige Turnaround-Stories.</p>	<p><b>Digitalisierung:</b> Spielt in vielen Transformationsstrategien nur eine Nebenrolle.</p>
<p><b>Künstliche Intelligenz:</b> Große Potenziale, aber in Restrukturierungen bisher kaum genutzt.</p>	<p><b>Fachkräftemangel bleibt akute Herausforderung</b> – Verschiebungen in den Gegenmaßnahmen der Unternehmenslenker</p>	

# Einordnung

## und wirtschaftliche Bewertung

Die deutsche Wirtschaft steht nicht nur unter Druck – sie gerät zunehmend in einen strukturellen Krisenmodus. Das zeigt das aktuelle „Frühjahrsbarometer Restrukturierung und Transformation“, für das rund 800 Top-Führungskräfte – darunter Geschäftsführer, Vorstände, Aufsichtsräte und Interim Manager – aus verschiedenen Branchen umfassend befragt wurden. Die zentrale Erkenntnis: Nicht einzelne Schocks, sondern eine Verdichtung multipler Risiken bringt Unternehmen immer häufiger in Schieflage – und legt zugleich offen, dass vielerorts zu spät und zu zögerlich reagiert wird.

**Was sich bereits im vergangenen Jahr angedeutet hatte, verfestigt sich den Ergebnissen zufolge 2026: Restrukturierungen und Sanierungen gehören für viele Unternehmen inzwischen zum operativen Alltag.**

Besonders auffällig ist dabei die wachsende Zahl „verzögerter Insolvenzen“ – also Krisen, die lange überdeckt wurden und nun mit Wucht durchschlagen. Nahezu 78 Prozent der Befragten beobachten eine Zunahme solcher Fälle. Diese Entwicklung ist mehr als eine konjunkturelle Delle. Sie deutet auf tiefere strukturelle Schwächen hin. Immer mehr Geschäftsmodelle erweisen sich als nicht ausreichend resilient gegenüber externen Schocks und strukturellen Veränderungen.

**Unternehmen reagieren zu spät – und verlieren wertvolle Zeit**

Ein zentrales Problem liegt weniger in der Erkenntnis der Krise als in der Geschwindigkeit der Reaktion. Viele Unternehmen erkennen Risiken zwar, handeln jedoch durch ihre Geschäftsführung zu spät oder nicht konsequent genug. Eine überwältigende Mehrheit von rund 82 Prozent der Studienteilnehmer erkennt diese bedenkliche Entwicklung. Entscheidungsprozesse dauern zu lange, Transformationsinitiativen werden verschleppt. Im internationalen Vergleich wird dieser Geschwindigkeitsnachteil zunehmend zum Stand-

ortproblem. Während Wettbewerber schneller auf Marktveränderungen reagieren, verlieren deutsche Unternehmen wertvolle Zeit – oft mit erheblichen finanziellen Konsequenzen.

**Hinzu kommt: In vielen Organisationen fehlt es an ausreichender Erfahrung und Kompetenz im Umgang mit komplexen Restrukturierungen.**

Über der Hälfte der Unternehmen (54 Prozent) mangelt es daran sogar komplett. Transformation wird dadurch nicht nur langsamer, sondern auch riskanter. Gleichzeitig verschlechtern sich die äußeren Bedingungen weiter. Geopolitische Unsicherheiten, fragile Lieferketten, hohe Energiepreise und zunehmende regulatorische Anforderungen führen zu einer Gemengelage, die Planungssicherheit nahezu unmöglich macht. Diese Unsicherheit trifft insbesondere exportorientierte Schlüsselindustrien. Die Automobilbranche sowie der Maschinen- und Anlagenbau stehen exemplarisch für eine Wirtschaft, die stark vom globalen Handel abhängt – und damit besonders anfällig für externe Störungen ist. Gleichzeitig stehen diese beiden Sektoren 2026 am stärksten unter Druck.

**Strategische Neuorientierung: Weg von alten Abhängigkeiten**

Die Umfrage zeigt auch eine klare Verschiebung in der internationalen Ausrichtung vieler Unternehmen.

Der US-Markt wird zunehmend kritisch gesehen, nicht zuletzt aufgrund potenzieller wirtschaftspolitischer Eingriffe und erheblichen Unsicherheiten. Stattdessen gewinnen alternative Märkte an Bedeutung. Regionen wie Indien (58 Prozent) oder die Mercosur-Staaten (43 Prozent) werden verstärkt als Wachstumsfelder wahrgenommen. Diese Entwicklung ist nicht nur eine Reaktion auf Risiken, sondern auch Ausdruck einer strategischen Neujustierung globaler Geschäftsmodelle.

**Finanzierung wird zum Nadelöhr der Transformation**

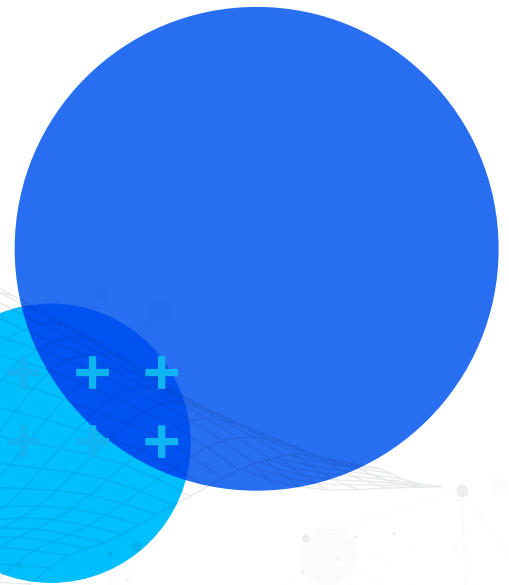
Mit der steigenden Zahl an Restrukturierungsfällen wächst auch der Druck auf die Finanzierungsseite. Kreditinstitute prüfen deutlich strenger, ob Unternehmen eine realistische Perspektive auf eine erfolgreiche Sanierung haben. Über die Hälfte der Studienteilnehmer (54 Prozent) hat diese Erfahrung bereits gemacht. Das führt zu einer spürbaren Selektion: Unternehmen mit klarer Strategie und belastbaren Zahlen haben weiterhin Zugang zu Kapital – alle anderen geraten schnell in eine Abwärtsspirale. Fehlende Transparenz und unzureichende Datenqualität verschärfen dieses Problem zusätzlich.

**Digitalisierung bleibt Stückwerk – KI wird kaum genutzt**

Trotz aller Herausforderungen bleibt ein entscheidender Hebel vielfach ungenutzt: die konsequente Digitalisierung. In vielen Unternehmen wird sie zwar als wichtig anerkannt, aber nicht mit der notwendigen Priorität vorangetrieben. So ist sie häufig nicht der Fokus (56 Prozent) und zuweilen auch einfach nur nachgelagert, da andere Themen priorisiert werden. Noch deutlicher wird das Defizit beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Gerade in Restrukturierungsprozessen könnten KI-gestützte Analysen, Prognosen und Entscheidungsmodelle einen erheblichen Mehrwert liefern. Tatsächlich steckt der Einsatz entsprechender Technologien jedoch vielerorts noch in den Kinderschuhen, eine umfassende Nutzung von KI erfolgt lediglich bei 5 Prozent der Befragten und in ihren jeweiligen Unternehmen.

**Es kommt auf Klarheit, Tempo und Umsetzungskraft an**

Die Ergebnisse des Frühjahrsbarometers machen deutlich: Unternehmen stehen vor der Aufgabe, ihre Handlungsfähigkeit grundlegend zu verbessern. Es reicht nicht mehr, auf bessere Rahmenbedingungen zu hoffen. Gefragt sind vielmehr konsequentes und frühzeitiges Eingreifen, bevor Krisen eskalieren, sowie beschleunigte Entscheidungsprozesse und klare Verantwortlichkeiten. Hinzu kommen der Aufbau oder Zukauf von Restrukturierungsexpertise und eine strategische Diversifikation in neue Märkte und Geschäftsmodelle. Für Unternehmen wird eine radikale Verbesserung der Datenbasis als Grundlage für Steuerung und Finanzierung künftig ebenso essenziell wie die Verankerung von Digitalisierung und KI als zentrale Elemente der Transformation.



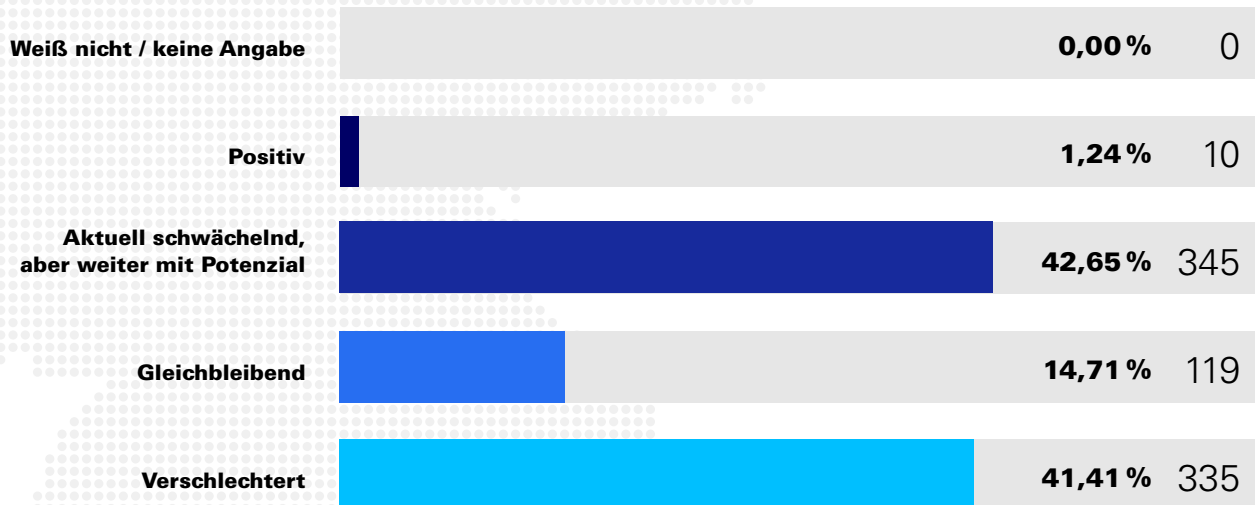
**Fazit: Der Standort Deutschland steht vor einer Bewährungsprobe**

Unter dem Strich zeigen die Ergebnisse der Studie eine Wirtschaft im Spannungsfeld zwischen strukturellem Anpassungsdruck und operativer Überforderung. Die kommenden Monate werden entscheidend dafür sein, ob es Unternehmen gelingt, die notwendigen Veränderungen rechtzeitig und konsequent umzusetzen. Klar ist: Die Herausforderungen werden bleiben. Der Unterschied wird künftig darin liegen, wie schnell und entschlossen Unternehmen darauf reagieren.

# Wirtschaftsstandort Deutschland: Getrübter Blick mit Entwicklungspotenzial

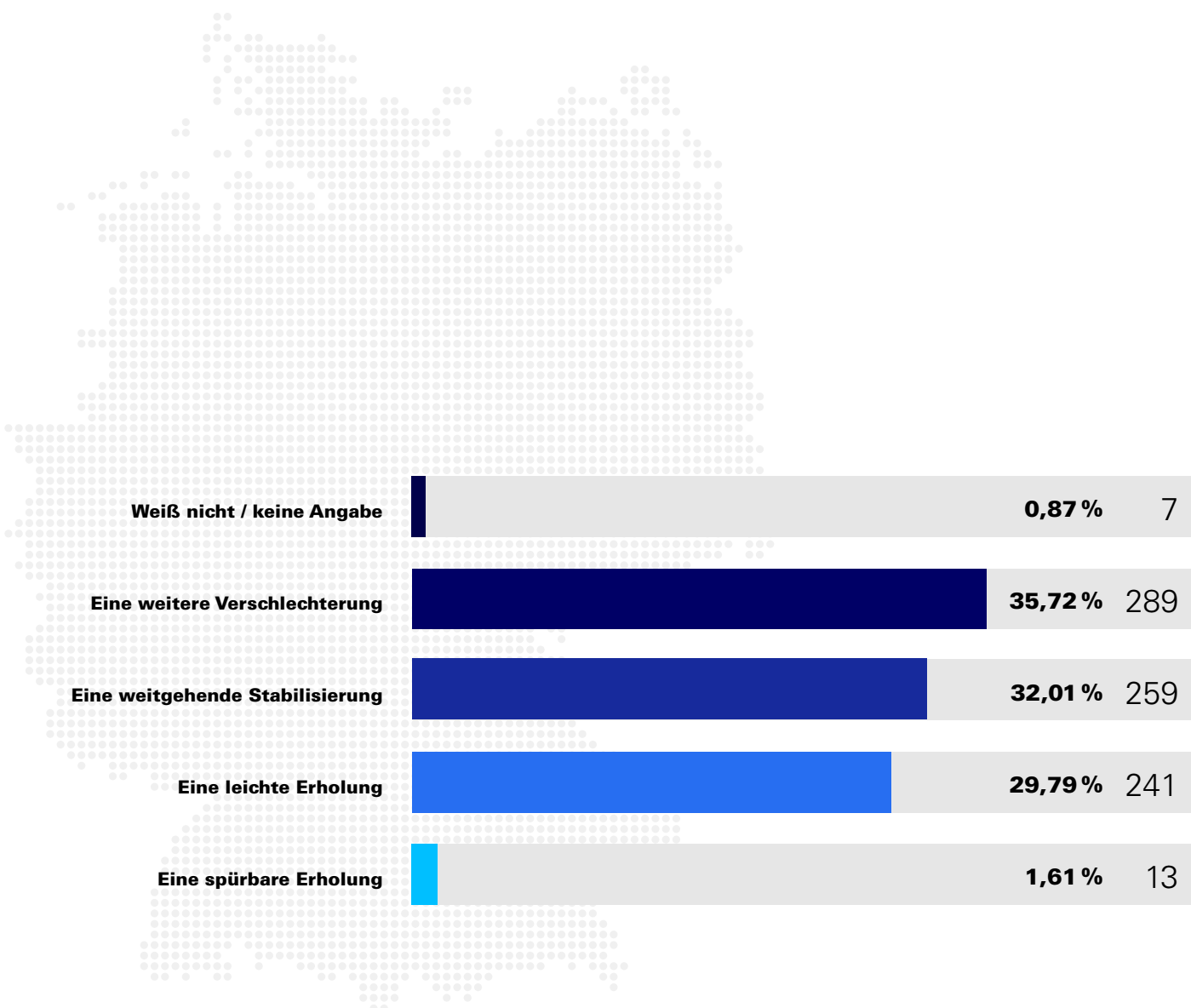
Aus Sicht von 41 Prozent der Befragten hat sich die aktuelle wirtschaftliche Situation in Deutschland weiter verschlechtert, während 43 Prozent die Lage als aktuell schwächelnd, aber weiter mit Potenzial sehen.

## 01 Wie bewerten Sie **die aktuelle wirtschaftliche Situation** in Deutschland?



# 02 Was erwarten Sie für die wirtschaftliche Lage in Deutschland im Jahr 2026?

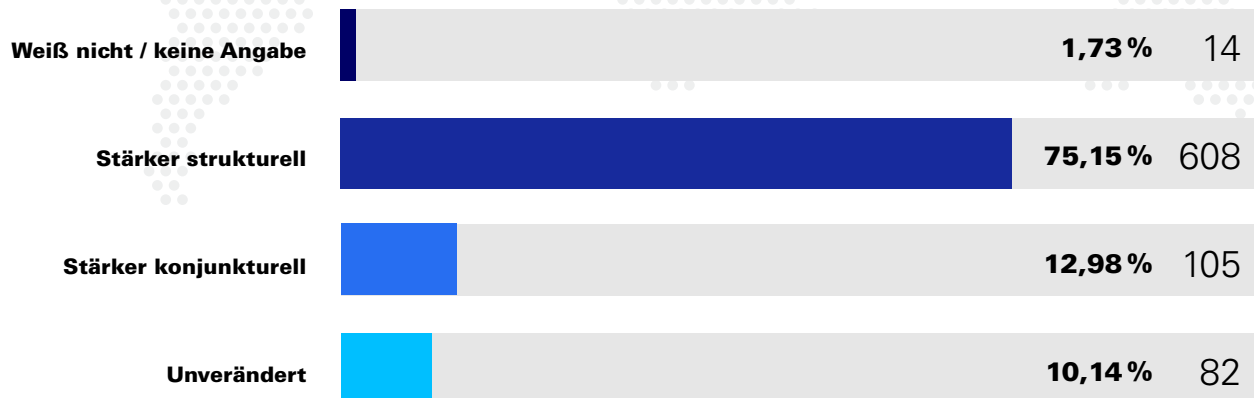
36 Prozent erwarten eine weitere Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage in Deutschland, rund jeweils ein Drittel rechnet unterdessen mit einer weitgehenden Stabilisierung (32 Prozent) oder sogar einer leichten Erholung (30 Prozent).



# 03

## Wie hat sich der **Charakter der Krisen** (strukturell vs. konjunkturell) im Vergleich zu den Vorjahren verändert?

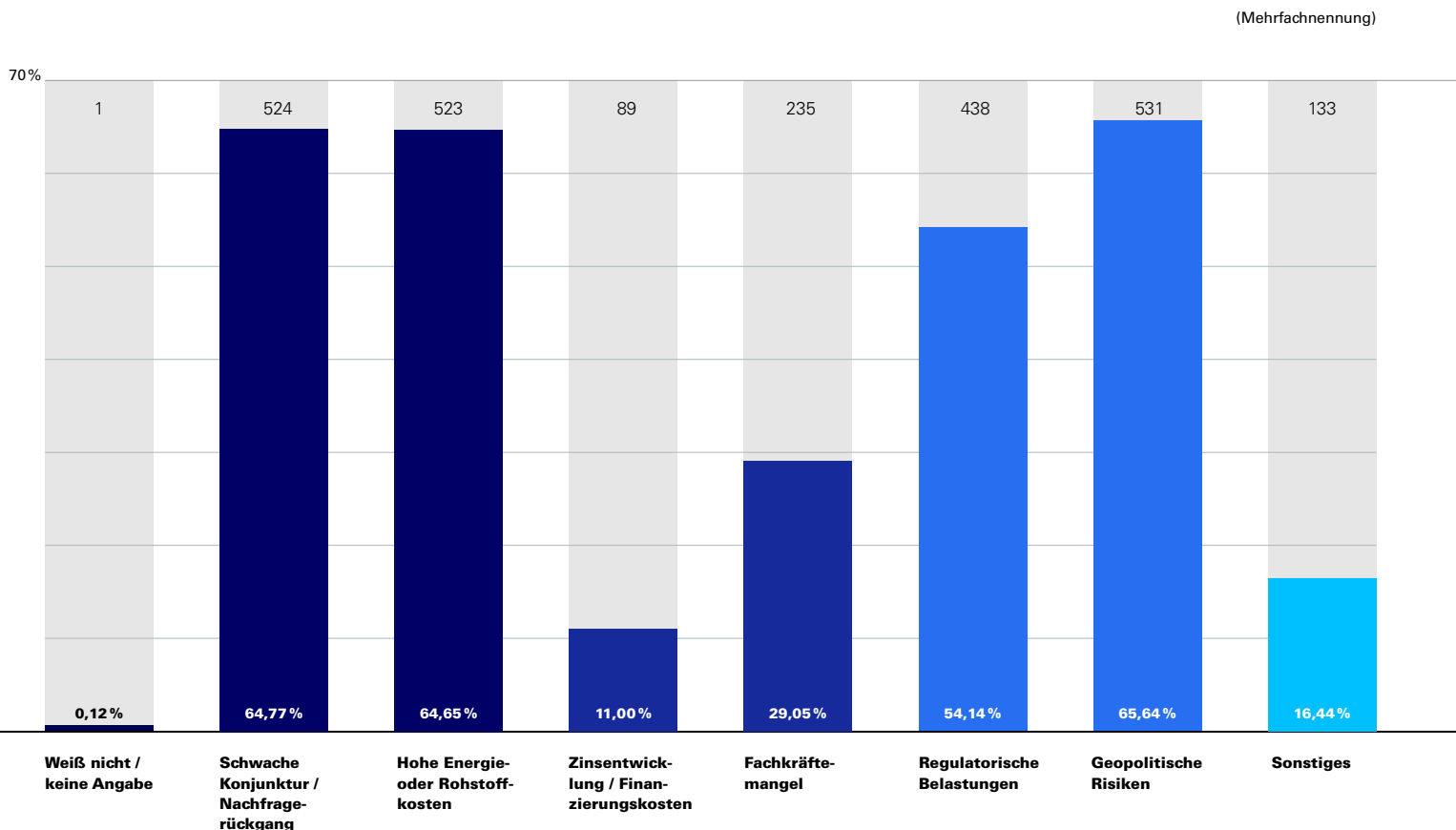
Rund drei Viertel der Befragten (75 Prozent) verdeutlichen, dass der Charakter der Krisen im Vergleich zu den Vorjahren nun stärker strukturell bedingt sei.



# 04

## Welche der folgenden Faktoren sehen Sie als wesentliches Restrukturierungsrisiko für Unternehmen in den kommenden 12 Monaten?

Wesentliche Restrukturierungsrisiken für Unternehmen in den kommenden 12 Monaten sind hohe Energie- und Rohstoffkosten (65 Prozent), genauso relevant sind zudem schwache Konjunktur und der Nachfragerückgang (ebenfalls 65 Prozent) sowie geopolitische Risiken (65 Prozent), gefolgt von regulatorischen Belastungen (54 Prozent).

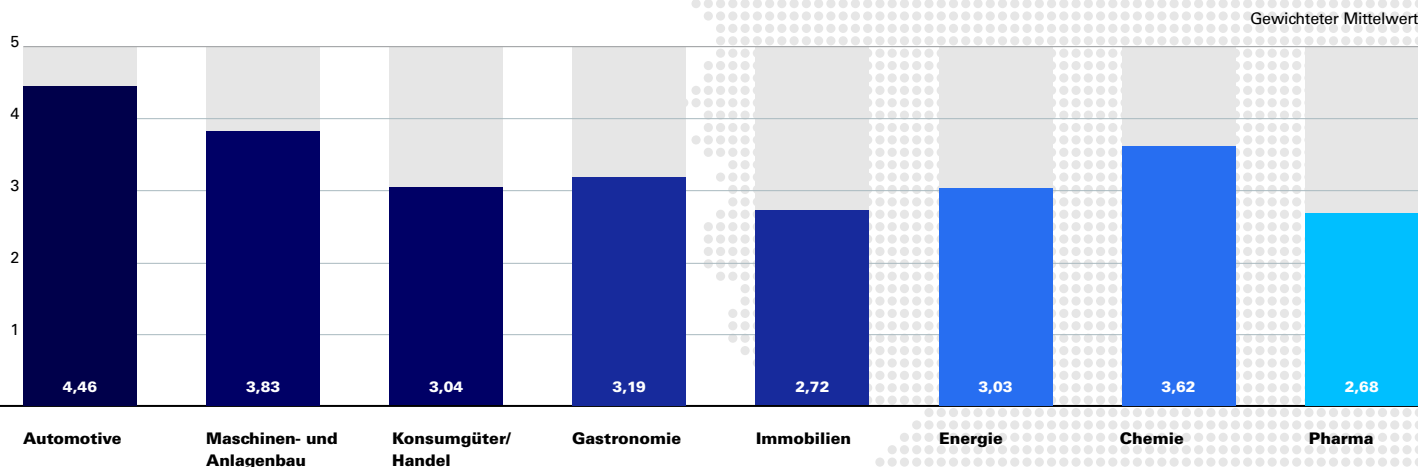


# Belastungsprobe für Schlüsselbranchen: Automobil, Maschinenbau und Chemie unter Druck

Die Automotive-Branche und der Maschinen- und Anlagenbau werden 2026 am stärksten unter Druck stehen, aber auch die Chemiebranche und der Sektor Konsumgüter und Handel sowie die Gastronomie bekommen die wirtschaftliche Flaute zu spüren.

## 05

Wie stark werden folgende  
**Branchen in Deutschland 2026**  
unter Druck stehen?





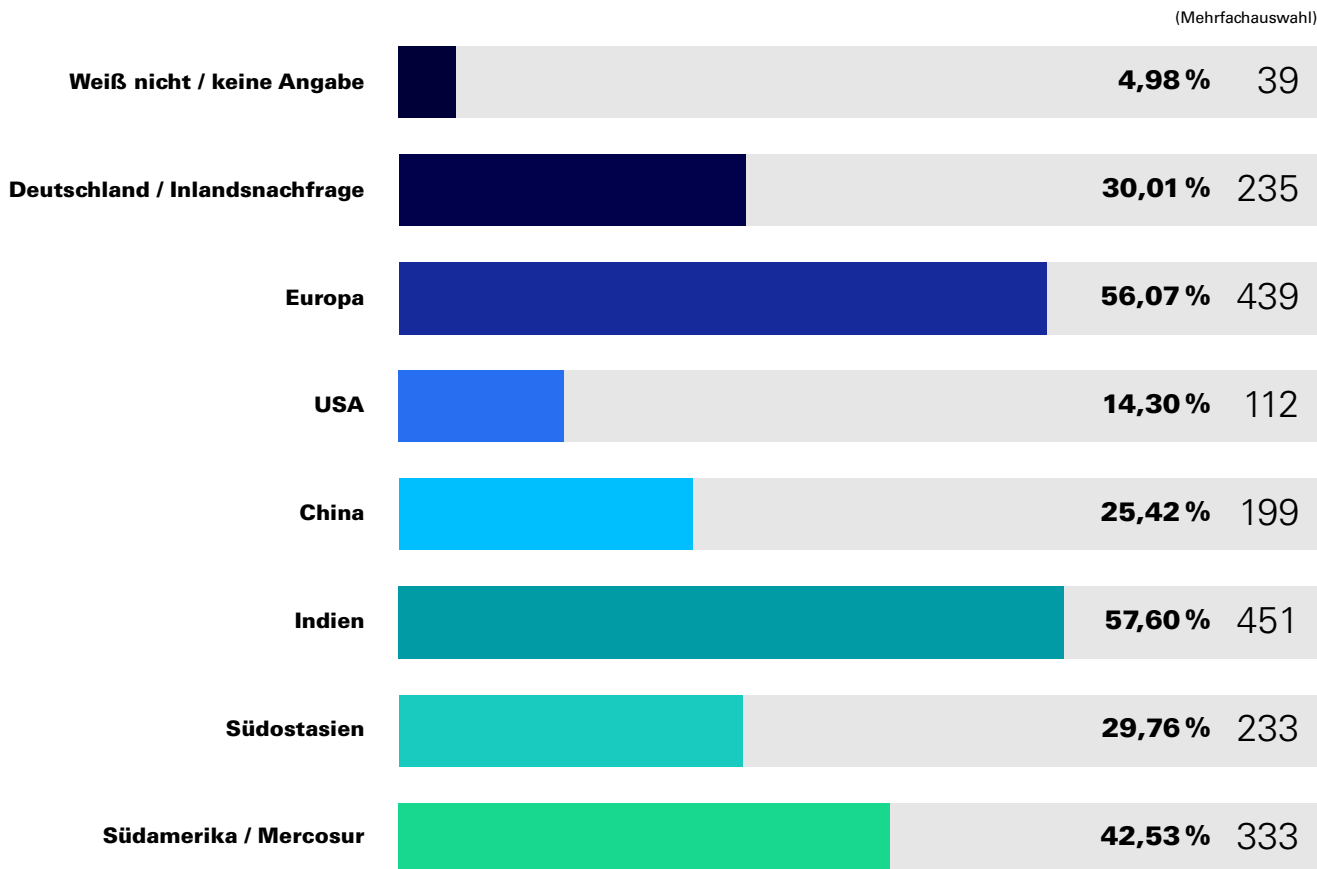
TIBOR REISCHITZ,  
Direktor



„In Restrukturierungssituationen entscheidet heute mehr denn je die Glaubwürdigkeit. Wer keine belastbaren Daten, keine klare Strategie und kein überzeugendes Umsetzungsmodell vorlegen kann, wird es zunehmend schwer haben, Finanzierungspartner zu gewinnen. Unternehmen sollten daher frühzeitig für maximale Transparenz sorgen, ihre Steuerungsfähigkeit über valide Daten deutlich erhöhen und den Dialog mit Kapitalgebern aktiv suchen. Nur wer eine realistische, operativ unterlegte Turnaround-Story liefern kann, wird sich in diesem selektiveren Finanzierungsumfeld behaupten.“

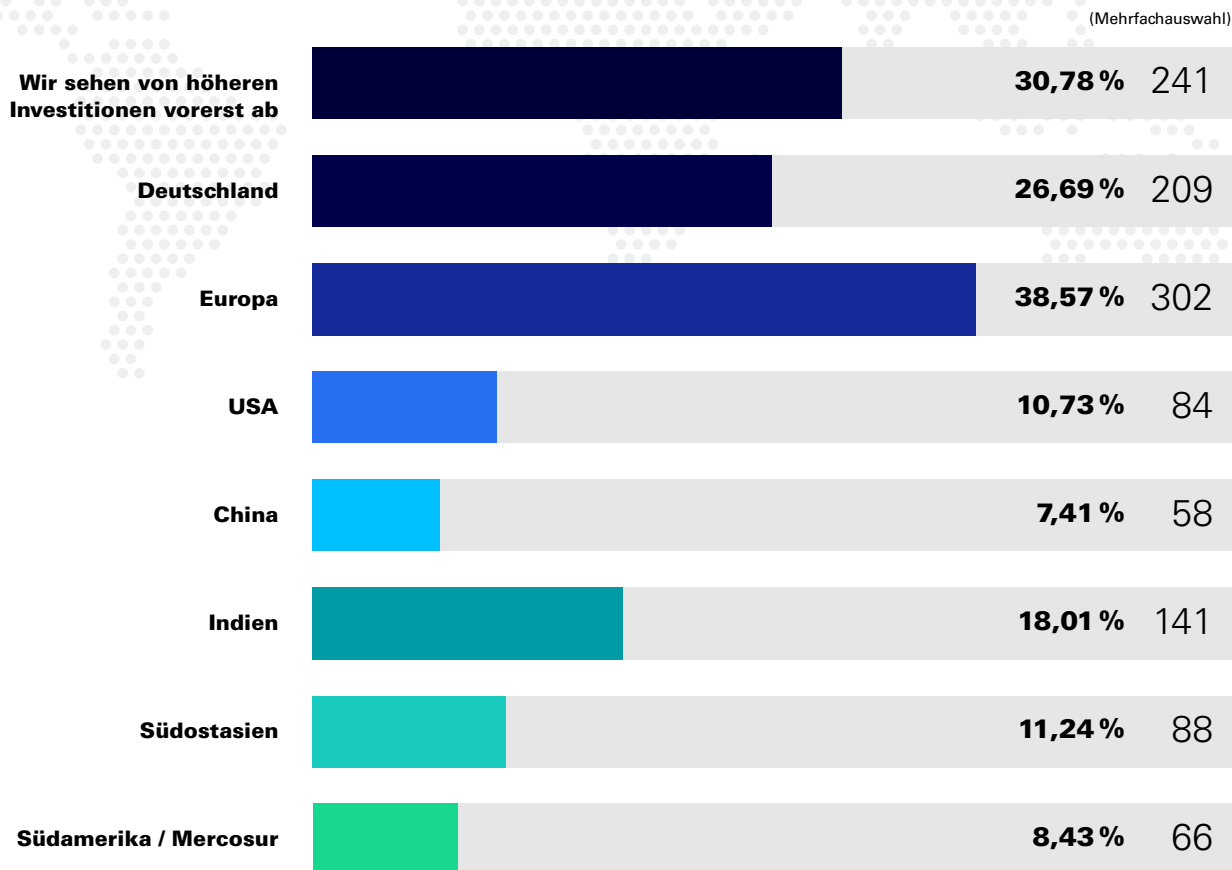
# 06

Von wo erwarten Sie in den nächsten zwei Jahren die meisten bzw. **positive Impulse zur Geschäftsbelebung?**



07

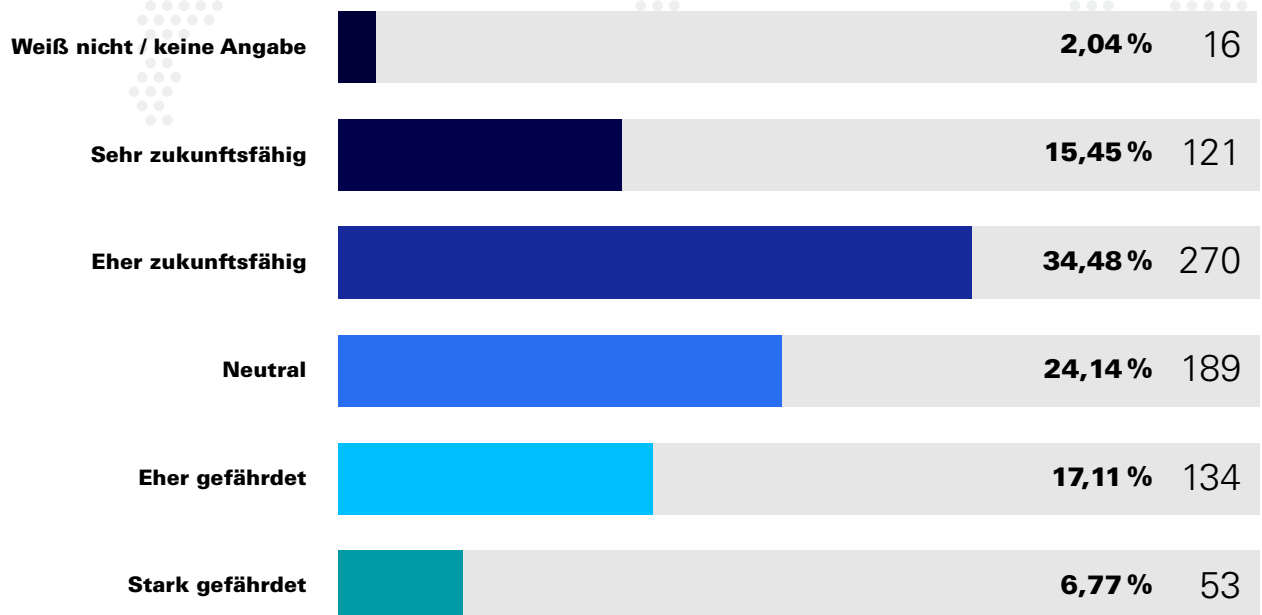
Wo plant Ihr Unternehmen bzw. Ihr Mandant in den nächsten Jahren **vermehrt zu investieren?**



08

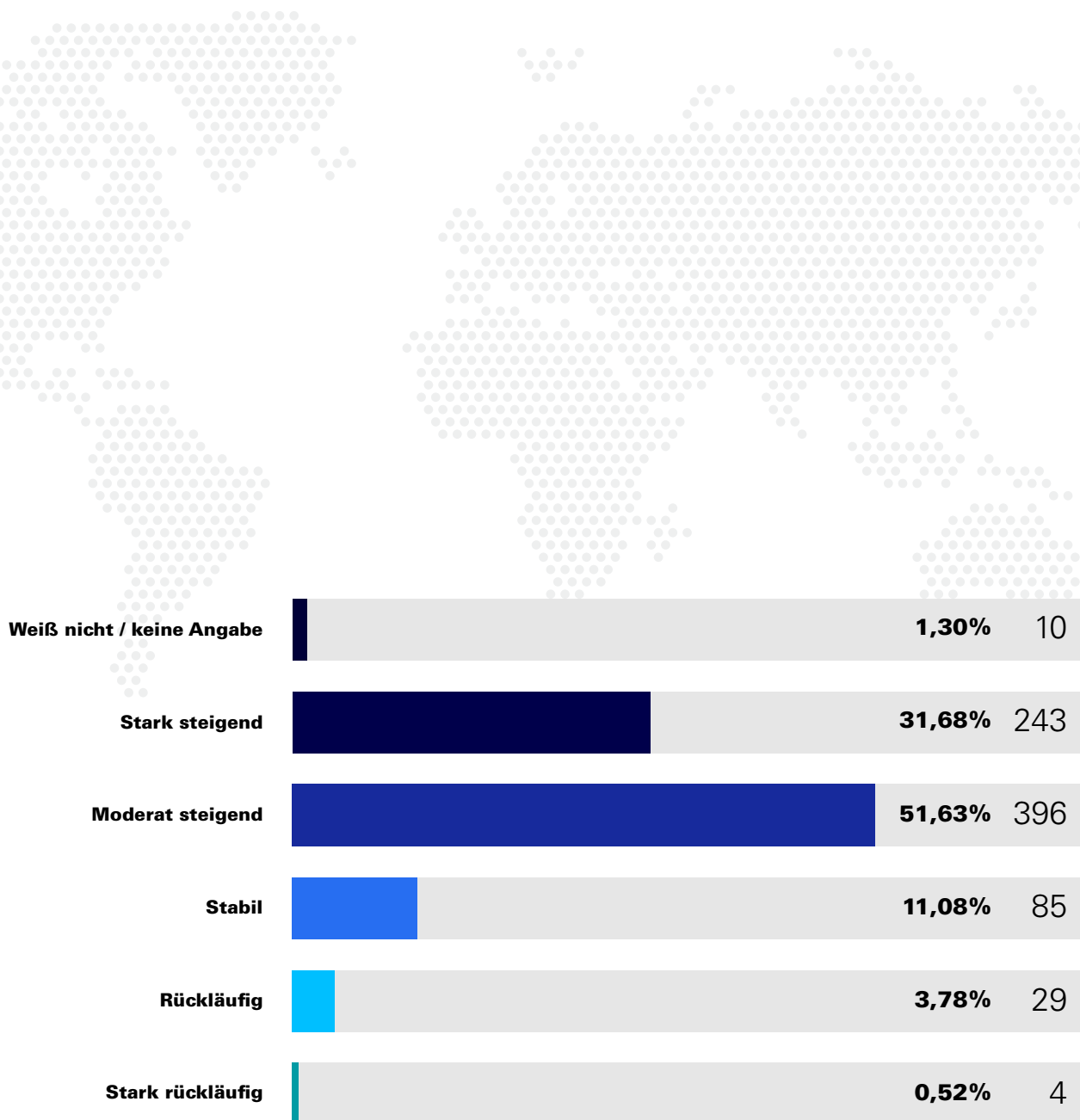
## Wie schätzen Sie die **Zukunftsfähigkeit Ihrer Branche** im Jahr 2026 ein?

Die Zukunftsfähigkeit der unterschiedlichen Branchen wird im Jahr 2026 differenziert betrachtet, insgesamt aber eher zurückhaltend gesehen: Lediglich etwas mehr als ein Drittel der Befragten erachtet seine Branche als „eher zukunftsfähig“ (35 Prozent), als „sehr zukunftsfähig“ sehen nur 15 Prozent der Befragten die Aussichten. Dagegen befürchtet fast ein Viertel (24 Prozent) sogar eine Gefährdung der Branche, ebenfalls ein Viertel sieht die Zukunftsfähigkeit als „neutral“ an.



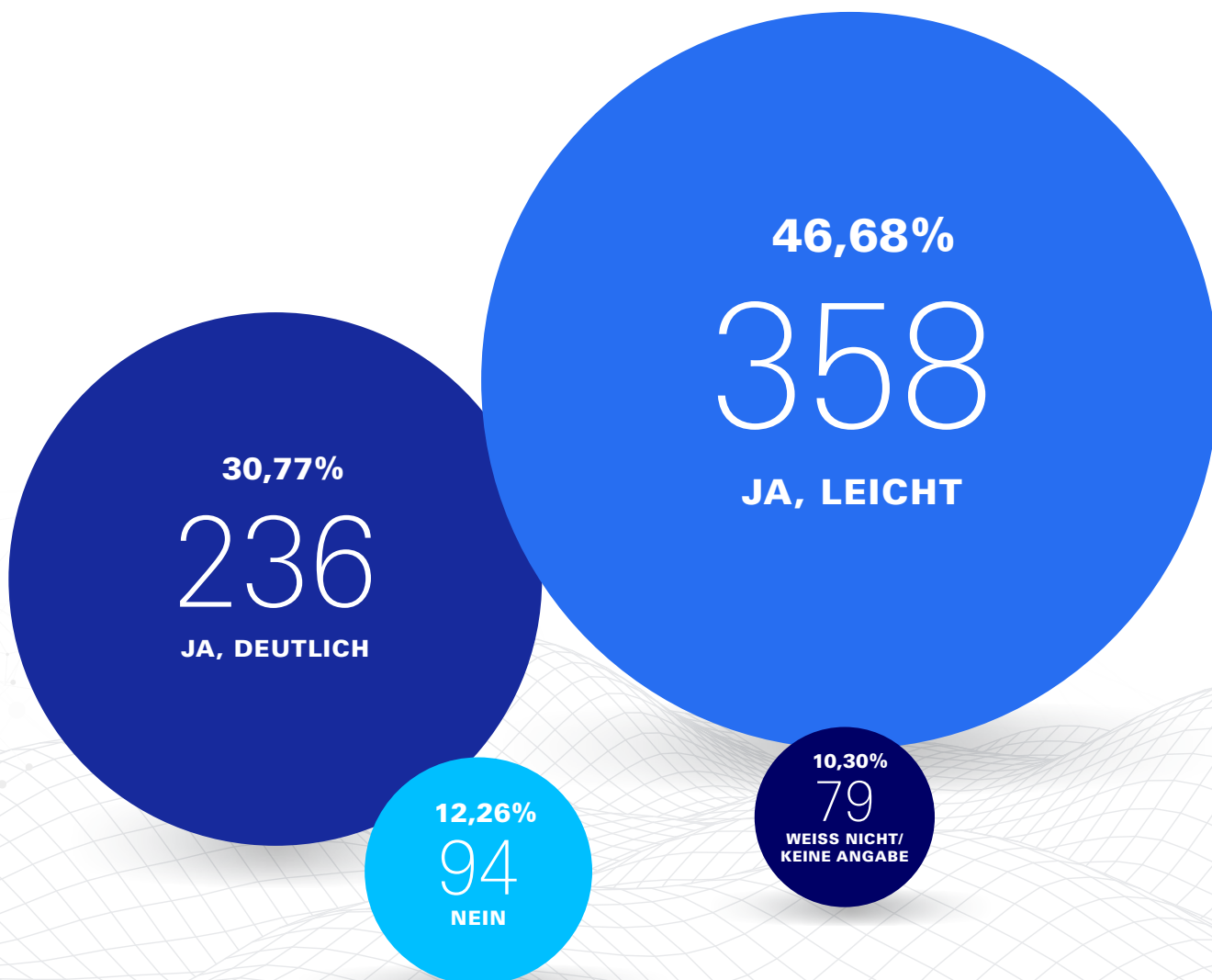
09

Wie beurteilen Sie das **Restrukturierungs- und Sanierungsaufkommen** im Jahr 2026 im Vergleich zu 2025?



10

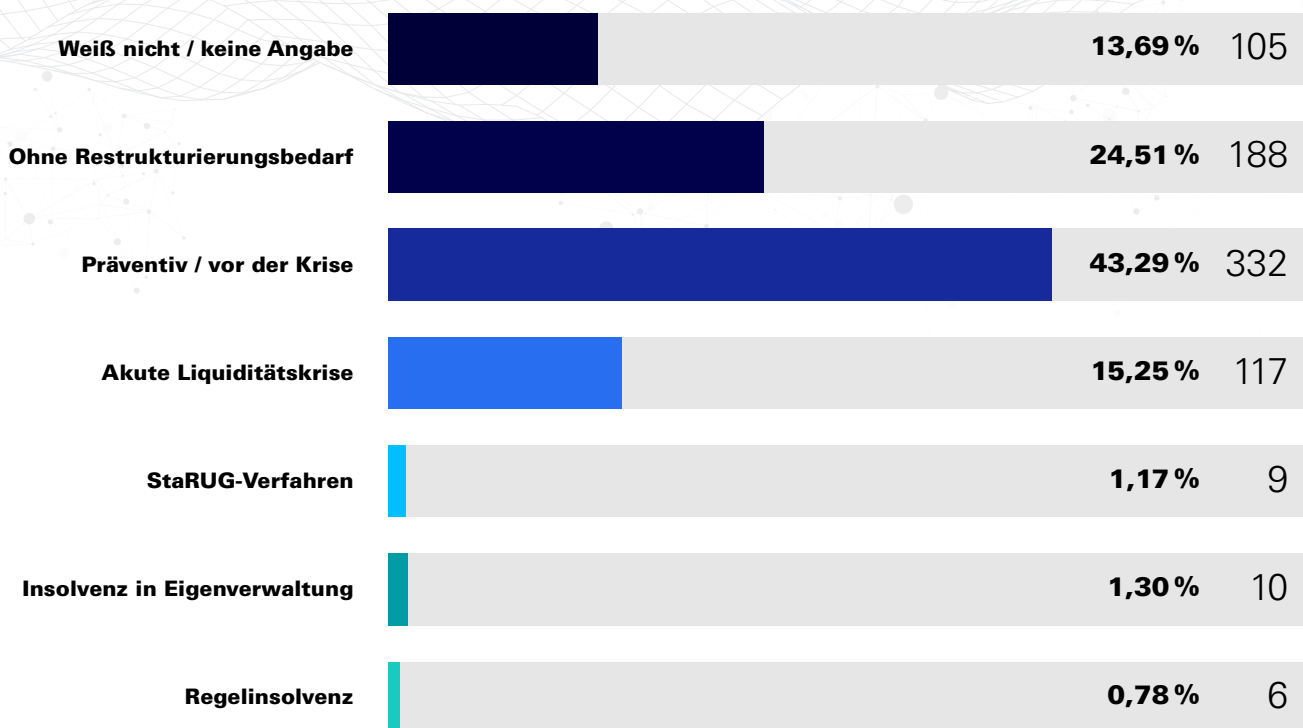
Beobachten Sie eine **Zunahme „verzögerter“ Insolvenzen** (aufgeschobene Krise aus den Vorjahren)?



11

## In welchen Phasen befinden sich Ihr Unternehmen bzw. Ihr Mandant aktuell?

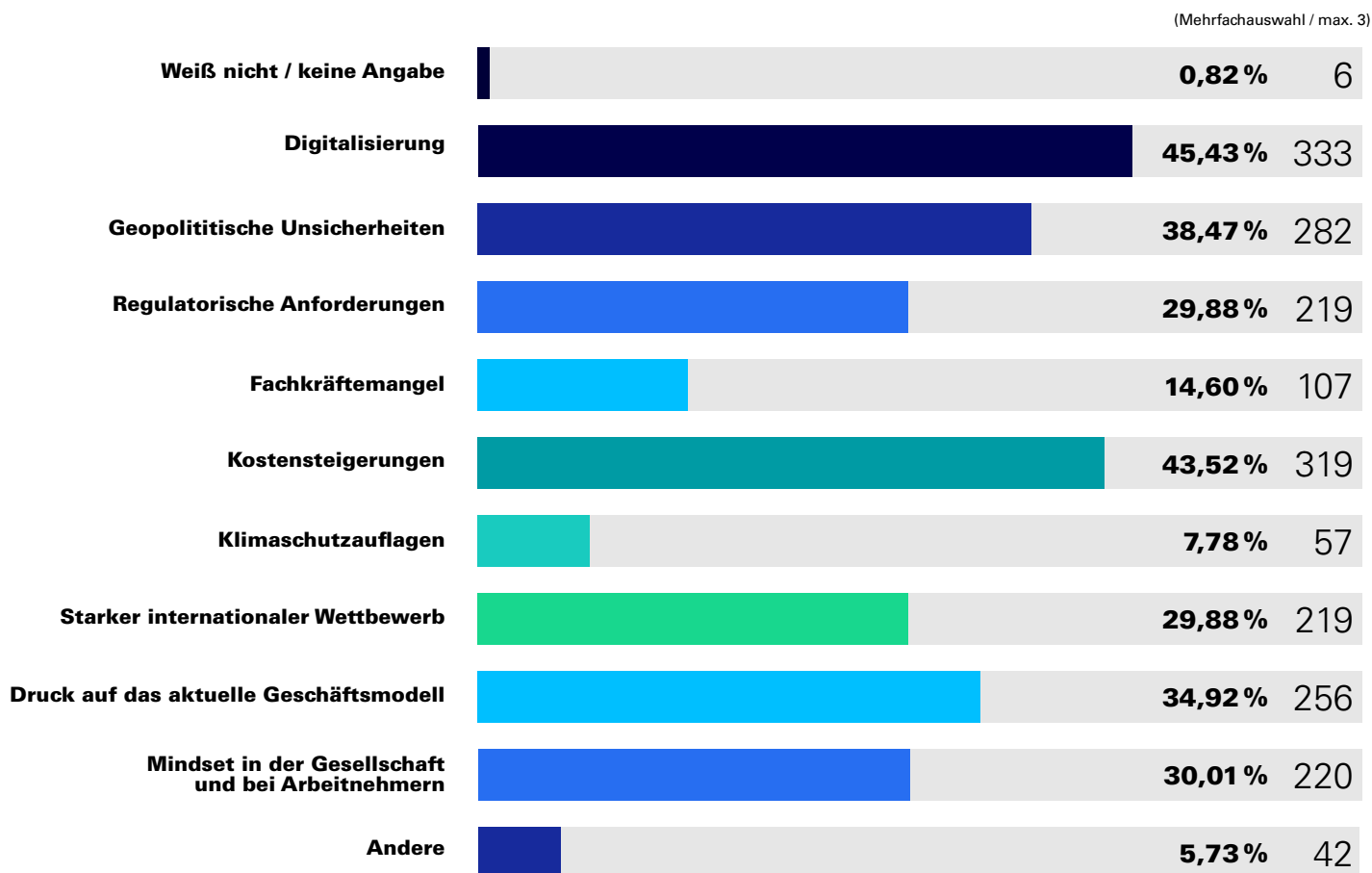
Zahlreiche Unternehmen und Mandanten bekommen die Konjunkturflaute, wirtschaftliche Dellen und hausgemachte strukturelle Probleme immer deutlicher zu spüren: So befinden sich rund 43 Prozent bereits in einem Präventivstadium vor der Krise, rund 15 Prozent sind sogar schon in eine akute Liquiditätskrise hineingeschlittert. Ohne jeglichen Restrukturierungsbedarf sind den Angaben zufolge lediglich noch ein Viertel der Unternehmen und Mandanten.



# 12

## Welche Faktoren beeinflussen aus Ihrer Sicht die **Notwendigkeit zur Transformation oder Restrukturierung** in Ihrem Unternehmen bzw. bei Ihrem Mandanten am stärksten?

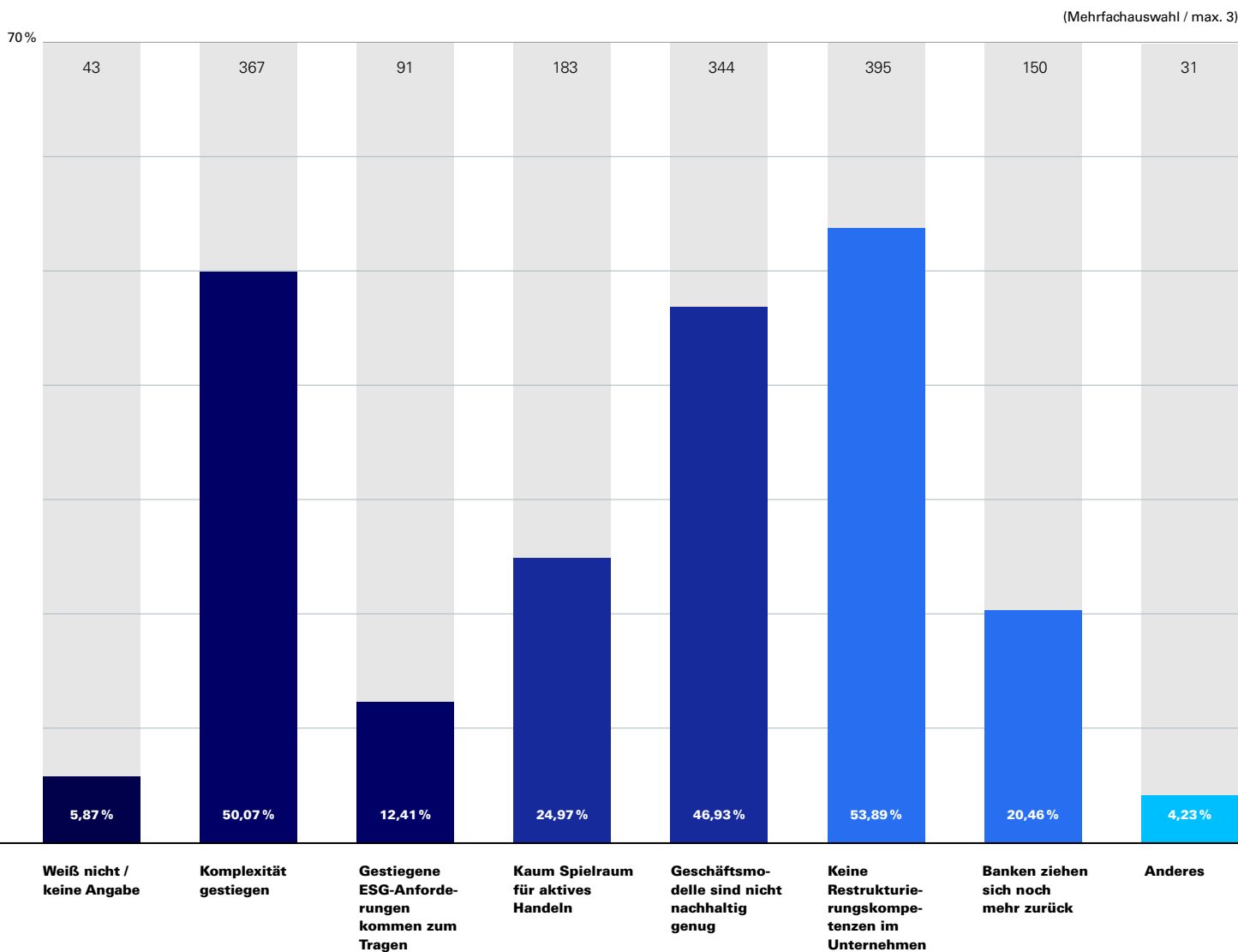
Die Digitalisierung (45 Prozent), Kostensteigerungen (44 Prozent) und geopolitische Unsicherheiten (39 Prozent) sind die maßgeblichen Treiber, die die Notwendigkeit zur Transformation oder Restrukturierung am stärksten beeinflussen. Aber auch Druck auf das aktuelle Geschäftsmodell (35 Prozent), regulatorische Anforderungen (30 Prozent), starker internationaler Wettbewerb (30 Prozent) sowie das Mindset in der Gesellschaft und bei Arbeitnehmern (30 Prozent), sind in diesem Zusammenhang wichtige Faktoren.



# 13

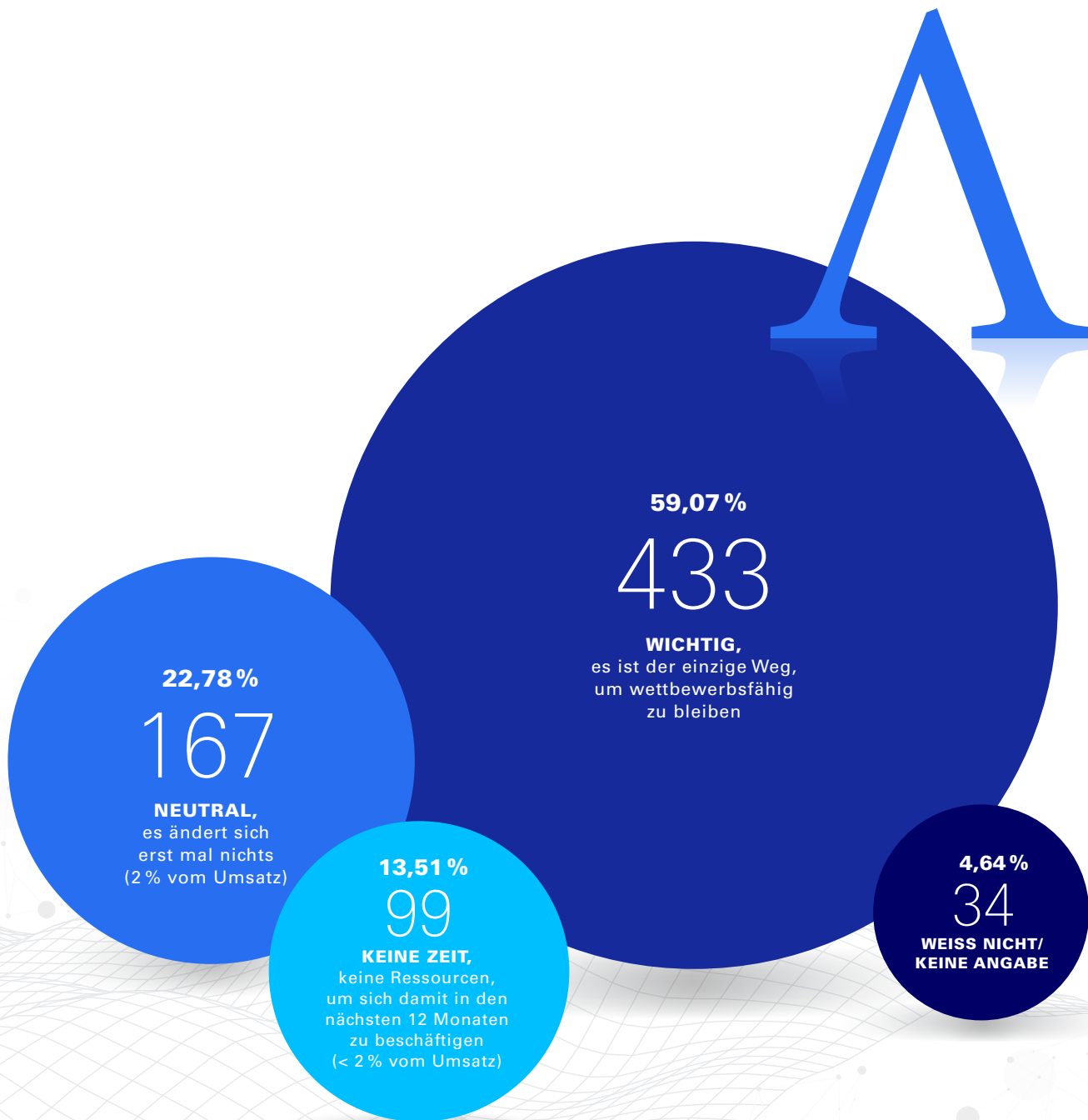
## Was hat sich in den vergangenen 12 Monaten in Bezug auf Restrukturierungen verändert?

Die Komplexität im Hinblick auf Restrukturierungen ist in den zurückliegenden 12 Monaten maßgeblich gestiegen. Rund die Hälfte der Befragten (50 Prozent) sieht das so. Ähnlich stark ist den Angaben zufolge die Tatsache, dass Geschäftsmodelle nicht nachhaltig genug sind (47 Prozent). Über die Hälfte der Befragten (54 Prozent) gibt zudem an, dass es in zahlreichen Unternehmen, die in eine existenzgefährdende Lage geraten sind, schlichtweg keine Restrukturierungskompetenzen gebe.



14

Welchen **Stellenwert hat Innovation** in Ihrem Unternehmen bzw. bei Ihrem Mandanten?



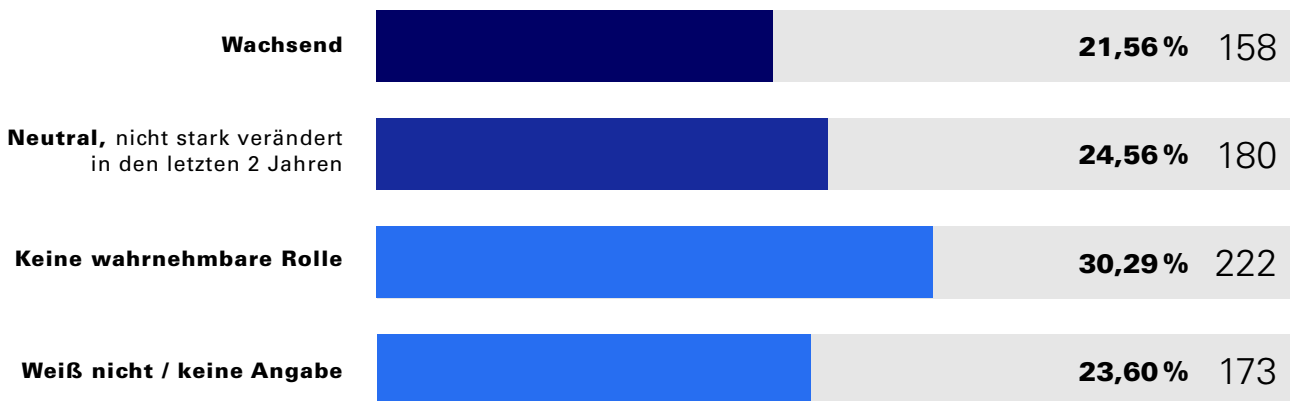
# 15

## Wie bewerten Sie die **Geschwindigkeit** Ihrer bisherigen Transformation?

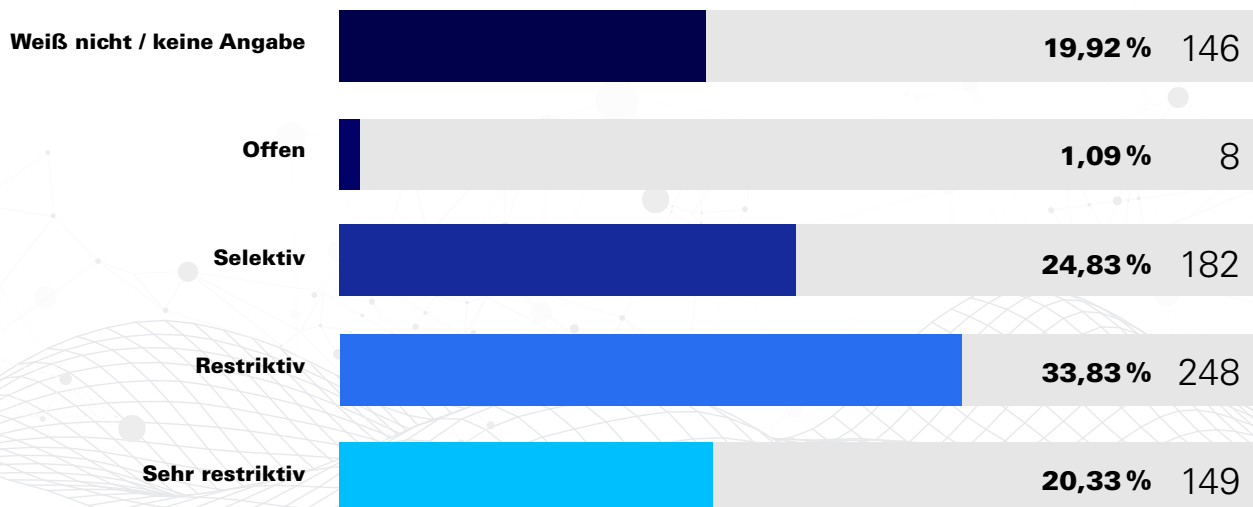
Die Geschwindigkeit der bisherigen Transformation von Unternehmen ist tendenziell eher träge und zu langsam. Rund 60 Prozent der Befragten sehen hier deutlichen Nachholbedarf, insgesamt müsste es deutlich schneller gehen.



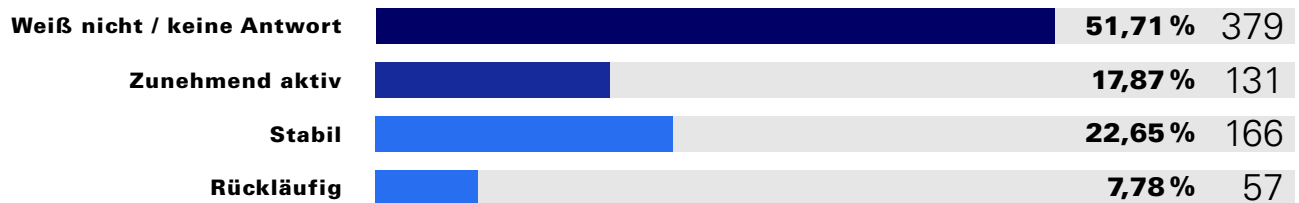
# 16 Welche Rolle spielen **alternative Finanzierungen** (z. B. Private Debt) aktuell in der Restrukturierung?



# 17 Wie beurteilen Sie die **Finanzierungsbereitschaft von Banken** in Sanierungen?



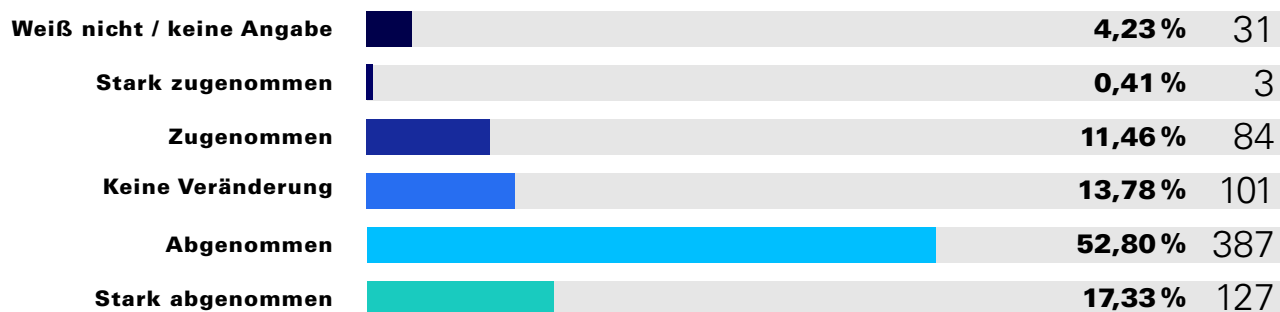
# 18 Welche Rolle spielen **Distressed-Investoren** aktuell?



# 19 Verändert sich die **Verhandlungsposition der Gläubiger** aktuell?

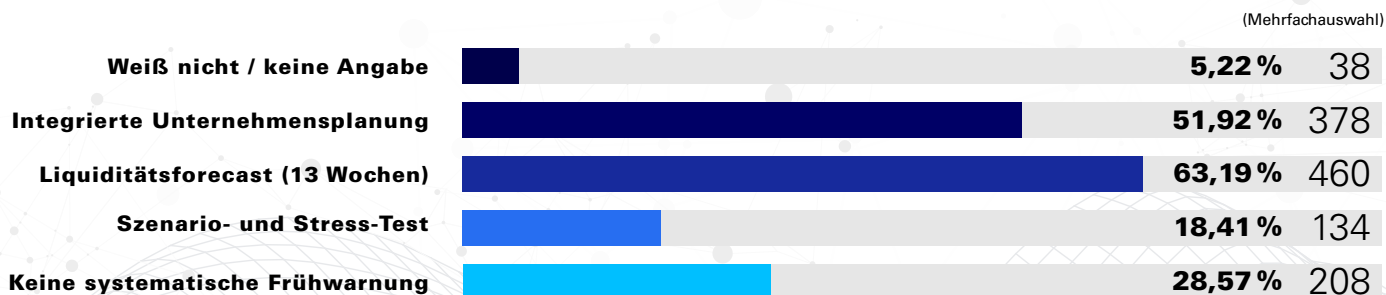


## 20 Wie hat sich die **Widerstandsfähigkeit von Unternehmen** in den letzten Jahren verändert?



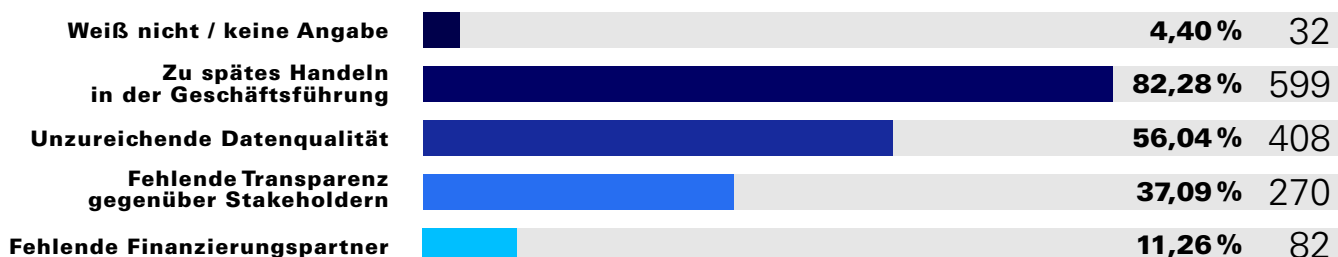
## 21 Welche **Frühwarninstrumente** sind in Unternehmen tatsächlich etabliert?

Noch immer verfügt rund ein Drittel der Unternehmen über keinerlei systematische Frühwarnsysteme, wenn eine Krise aufzieht. Die gängigsten Frühwarnsysteme sind unterdessen ein Liquiditätsforecast (13 Wochen) sowie eine integrierte Unternehmensplanung. Deutlich weniger gebräuchlich sind Szenario- und Stresstests.

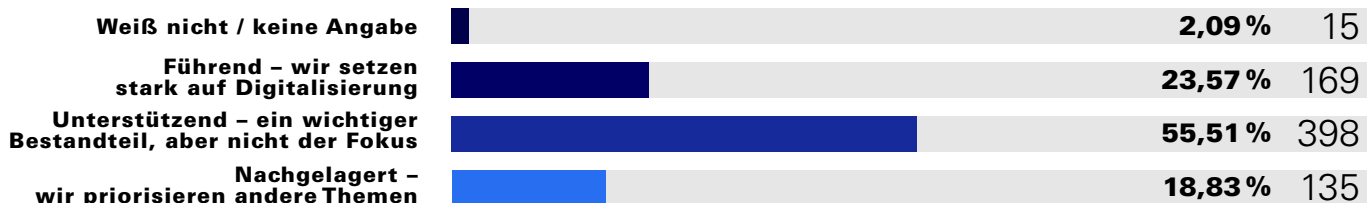


## 22 Wo sehen Sie **die größten Defizite** im Krisenfrühstadium?

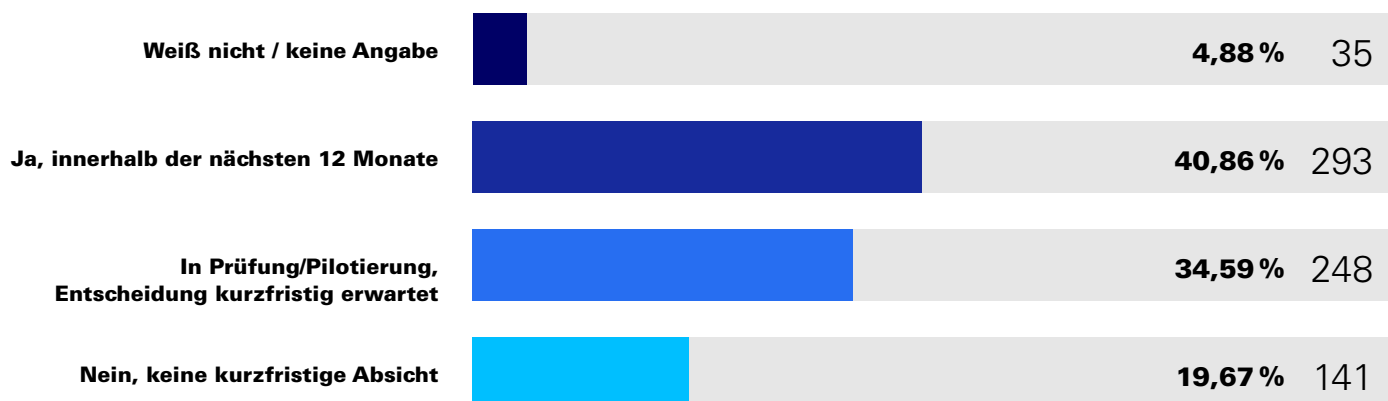
(Mehrfachauswahl)



## 23 Welche Rolle spielt die **Digitalisierung** in Ihrer aktuellen Transformationsstrategie?

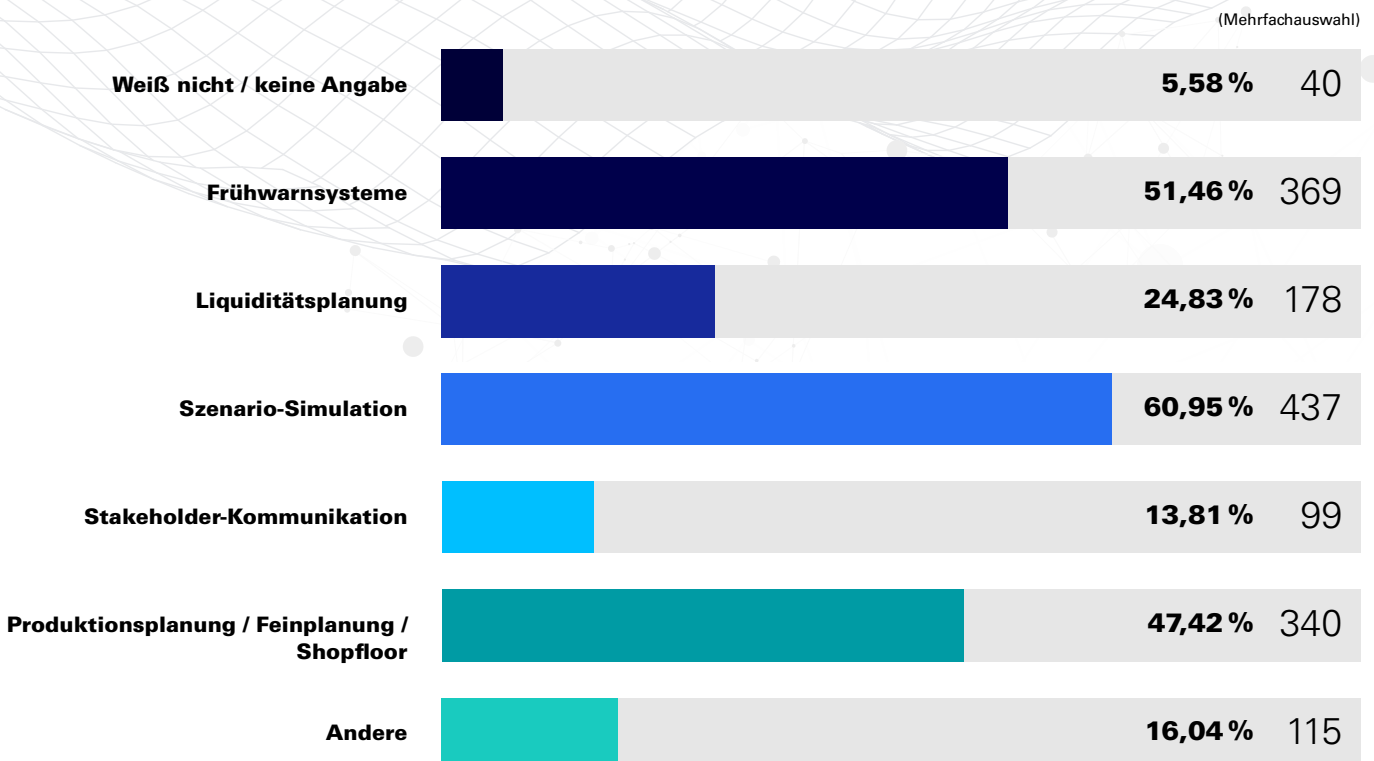


## 24 Gibt es eine **kurzfristige Absicht** in Ihrem Unternehmen, **KI einzusetzen** oder auszubauen?



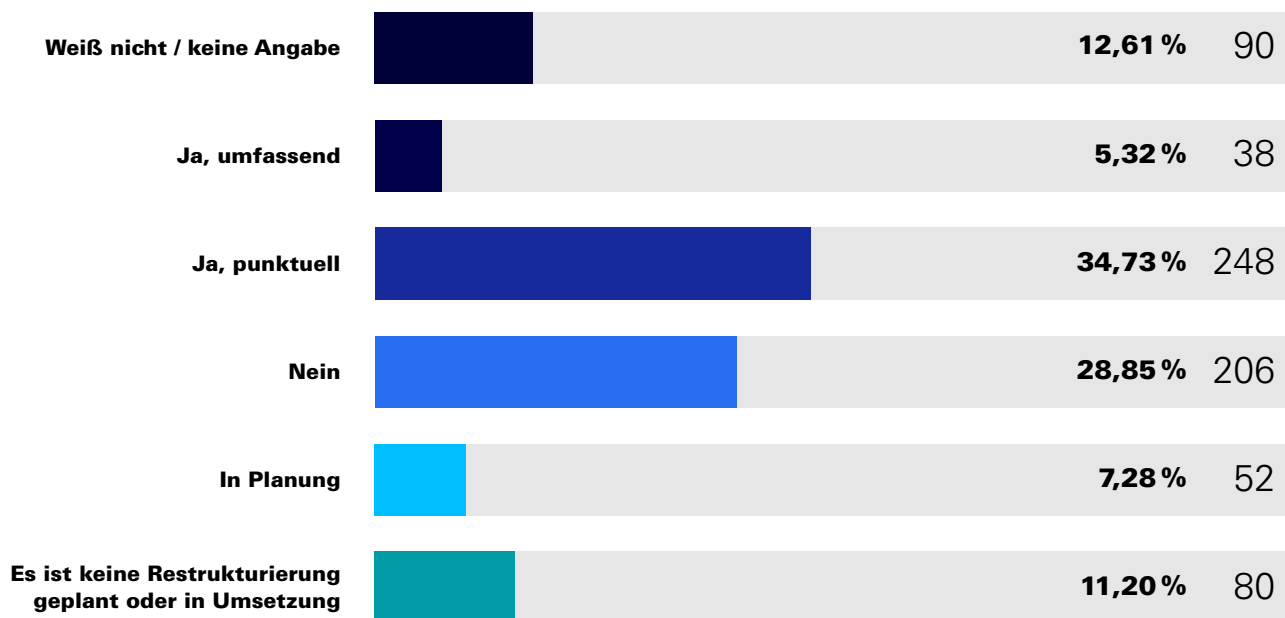
# 25 Wo sehen Sie den **größten Mehrwert von KI?**

Der größte Mehrwert von Künstlicher Intelligenz, gerade im Hinblick auf Restrukturierung und Transformationen, liegt nicht nur in der Szenario-Simulation (61 Prozent), sondern auch in der Nutzung und Integration von Frühwarnsystemen (52 Prozent) sowie der Möglichkeit, die Produktions- und Feinplanung voranzutreiben (47 Prozent).



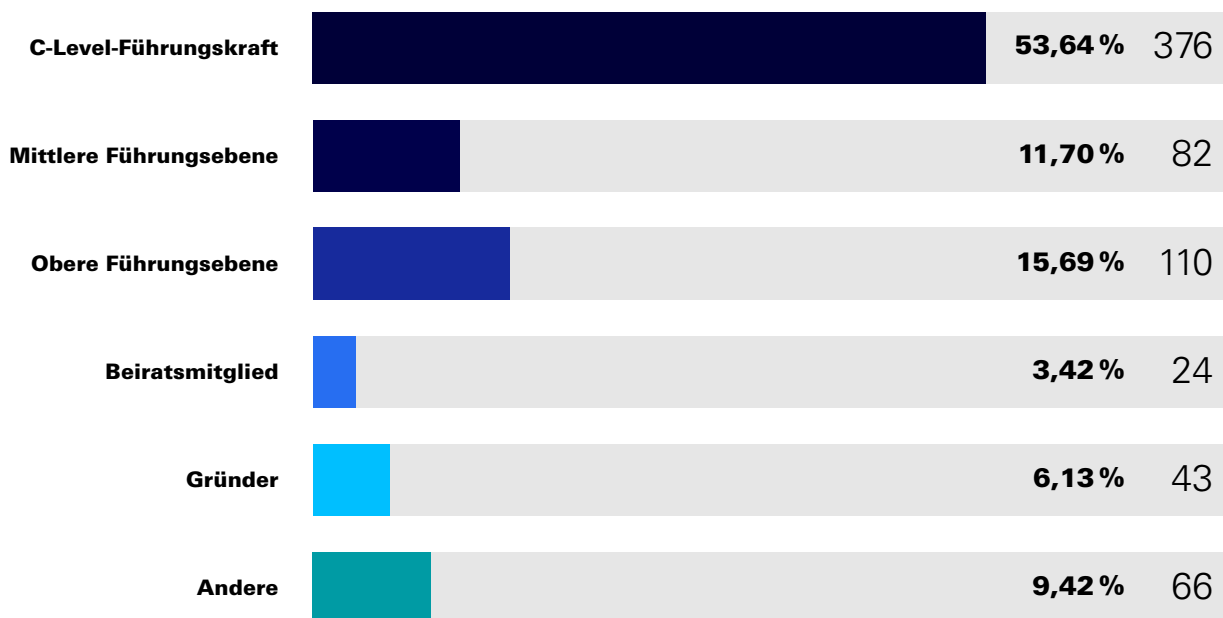
# 26

Falls eine Restrukturierung geplant oder in Umsetzung ist, **setzen Sie bereits daten- oder KI-gestützte Tools ein?**



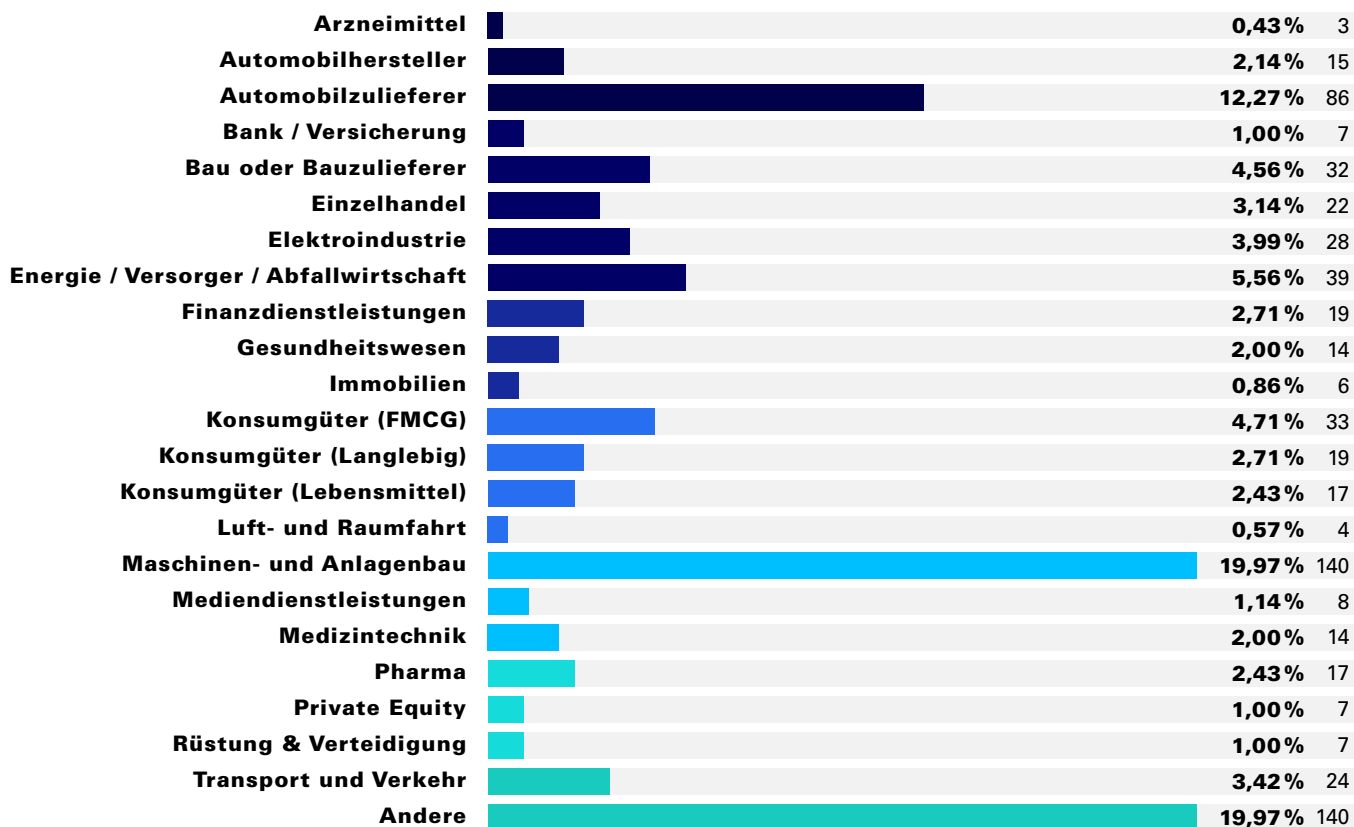
# 27

Welche der folgenden Angaben beschreibt **Ihre Position im Unternehmen** am besten?



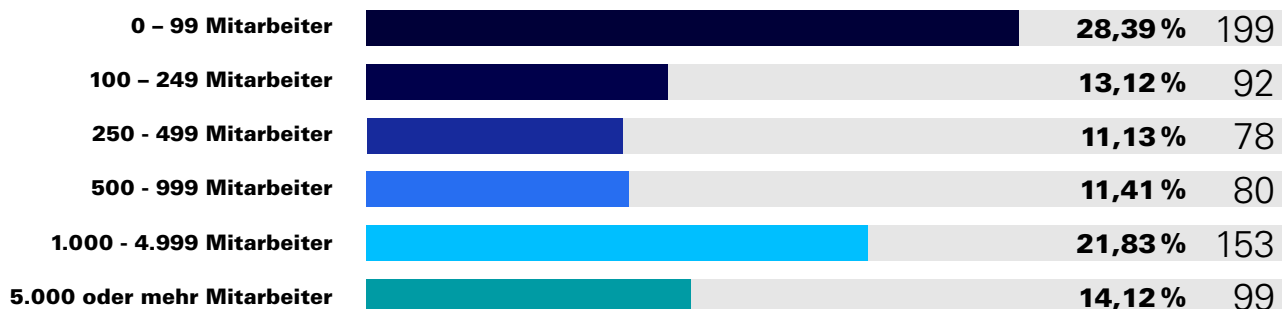
28

Welche der **folgenden Angaben beschreibt die Branche**, in der Sie oder Ihr Unternehmen tätig sind, am besten?



29

Wie **viele Mitarbeiter** hat Ihr Unternehmen?



Diese Umfrage ist von der Atreus GmbH im Februar und März 2026 erstellt worden.

### Haftungsausschluss

Die Inhalte und Zusammenfassung dieser Umfrage sind mit größtmöglicher Sorgfalt zusammengefasst, eine Gewähr für die Richtigkeit aller Angaben kann Atreus jedoch nicht übernehmen.

### Nutzungsrechte

Diese Umfrage ist urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung oder Weitergabe an Dritte, auch auszugsweise, bedarf der vorherigen Genehmigung seitens Atreus. Das betrifft die Inhalte wie auch die Grafiken. Anfragen richten Sie bitte an [presse@atreus.de](mailto:presse@atreus.de).

### Impressum

Atreus GmbH  
Landshuter Allee 8  
80637 München  
Tel.: +49 89 452249-540  
Fax: +49 89 452249-599

E-Mail: [kontakt@atreus.de](mailto:kontakt@atreus.de)

## ATREUS IST MEHRFACH AUSGEZEICHNET

---

Unsere Kunden und Mitbewerber weisen uns über Jahre Spitzenpositionen zu, in der Kategorie Interim Management ebenso wie in vielen weiteren Industrie- und Kompetenzbereichen. Das zeigt, dass unsere Beratungs- und Umsetzungsexpertise in all diesen Feldern am Markt deutlich wahrgenommen wird. Wir danken allen, die uns ausgezeichnet haben!



### Hier geht's zur Übersicht der aktuellen Awards:

Hidden Champion, Bester Berater, German Brand Award Winner, Atreus Top Interim Service Provider Europe, Handelsblatt und weitere mehr.