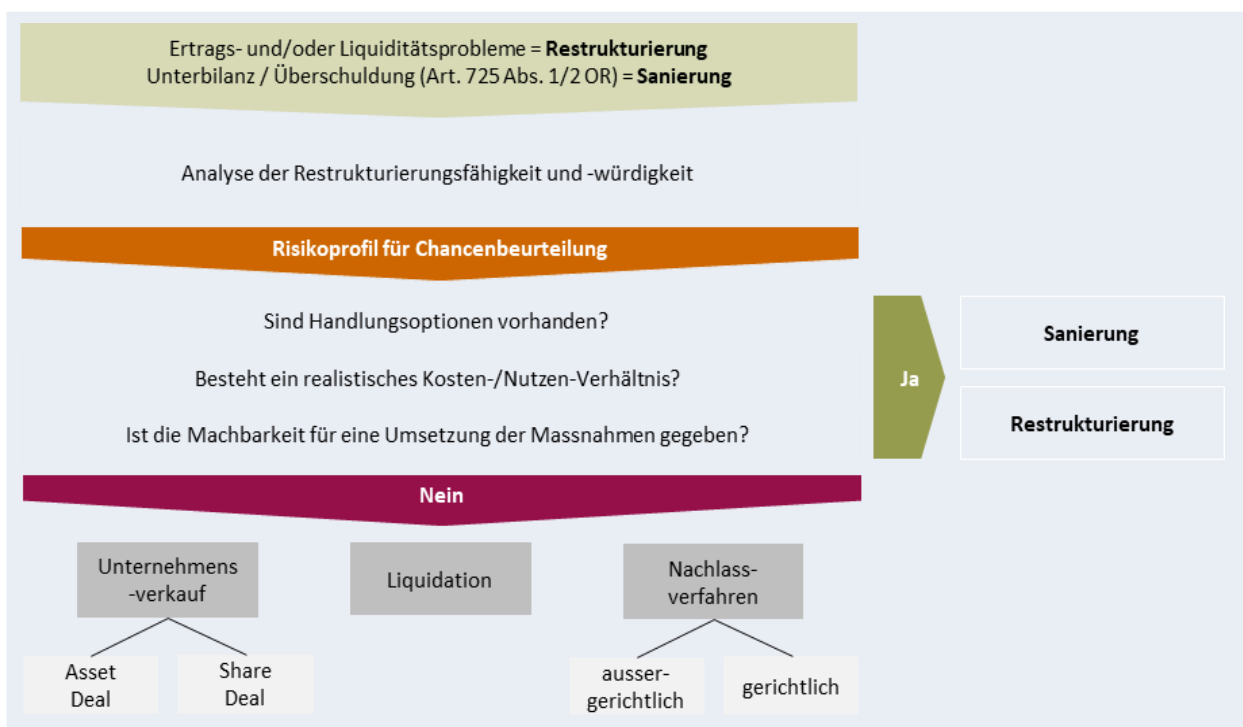


Restrukturierung

Neuausrichtung mit Erfolg

Treten Ertrags- bzw. Liquiditätsprobleme auf, stehen die Verantwortlichen eines Unternehmens von Seiten der Kapitalgeber, Lieferanten, Eigentümer oder Mitarbeitenden unter Druck. Ein sinkendes Vertrauen belastet die Gesprächs- und Kompromissbereitschaft für finanzielle wie zeitliche Zugeständnisse und akzentuiert die bereits angespannte Situation zusätzlich. Durch die angespannte Liquiditäts- und / oder Ertragslage wird der Handlungsspielraum für angemessene betriebliche Massnahmen eingeschränkt. Notwendige und oftmals unangenehme Entscheidungen werden nicht gefällt bzw. vollzogen und angestrebte Einsparungen führen nicht zu den gewünschten Verbesserungen der Situation.



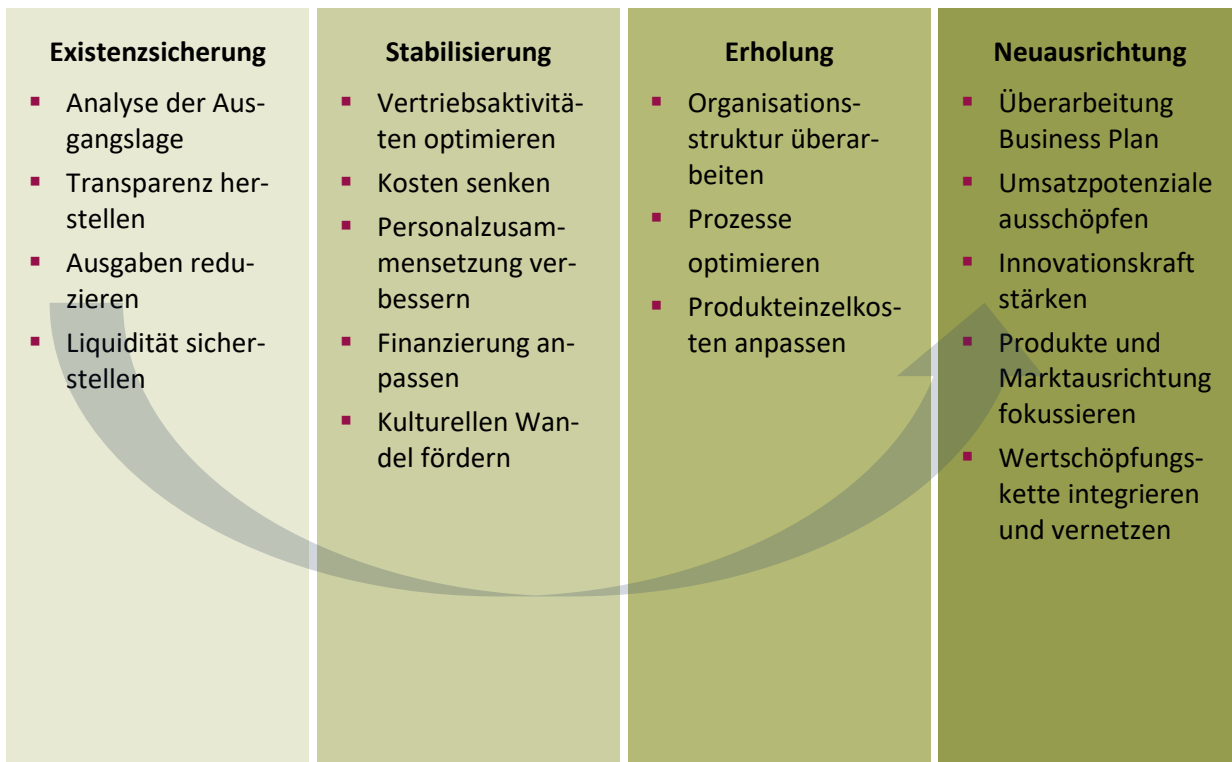
Unsere unabhängige Aussensicht verhilft zu einer raschen und realistischen Einschätzung der Möglichkeiten und Erfolgchancen einer allfälligen Reorganisation. Wir sind in der Lage, tragfähige und umsetzbare Restrukturierungs- bzw. Sanierungskonzepte zu entwickeln. Kapitalgeber, Investoren und Banken zählen auf unsere langjährige und praxiserprobte Erfahrung bei der Begleitung von Restrukturierungen und Sanierungen.

Sanierung

Unter einer Sanierung verstehen wir die Bilanzbereinigung bzw. die finanzielle Sanierung mit situativen Massnahmen und unter Einhaltung der Pflichten der Führungsorgane des Unternehmens, v.a. des Verwaltungsrates. Forderungsverzichte der Gläubiger, Kapitalherabsetzung, Gründung einer Auffanggesellschaft, Sale-and-Rent bzw. Sale-and-Lease-Back-Transaktionen auf dem Anlagevermögen, Besorgen von neuem Beteiligungskapital, Übergabe von Forderungen an Inkassofirmen (Factoring) oder der Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögenswerten zählen zum anspruchsvollen Massnahmenkatalog, der Eigentümer und/oder Management starken psychischen und zeitlichen Belastungen aussetzt.

Restrukturierung

typischer Verlauf in Phasen



Unsere Dienstleistungen

Unser wirtschaftlich und politisch unabhängiges Beratungsunternehmen ist bereits seit 1986 für Unternehmen in unterschiedlichen Branchen tätig. Insbesondere in den letzten zwei Jahrzehnten konnten wir ein profundes «Restrukturierungs-Knowhow» aufbauen.

Unsere Schwerpunkte sind:

- Analyse der spezifischen Marktoraussetzungen, Potenzial- und Risikobeurteilung
- Plausible und praktisch umsetzbare Restrukturierungskonzepte. Neben kurzfristig umsetzbaren Kostenoptimierungs-Programmen ist zunehmend, u.a. als Folge der Digitalisierung, die Anpassung des Geschäftsmodells entlang der Wertschöpfungskette unumgänglich (wir arbeiten dabei mit Instrumenten der Business Innovation Methodik).
- Ausarbeitung von (Um-)Finanzierungskonzepten sowie Businessplänen zur Kapitalbeschaffung, Zugang zu Kapitalgebern
- Verhandlungsführung mit Kapitalgebern, Mitarbeitern und Gläubigern (Koordination der Restrukturierung)
- Professioneller Umgang mit kritischen finanziellen und auch emotionalen Situationen über einen längeren Zeithorizont hinweg
- Entscheidungen forcieren und Umsetzung vorantreiben
- Netzwerke einbringen (z.B. Zugang zu potentiellen Eigen-/ Fremdkapitalgebern im In- und Ausland oder SchKG-Spezialisten)
- Kenntnisse der gültigen Rechts- und Steuerpraxis (Haftungsfragen, Steuerfolgen, Gläubigerschutz)
- Interims- / Turnaround Management (situativ möglich).
- Entwicklung und Implementierung von wirksamen Controlling-Instrumenten

Ausgewählte Referenzprojekte

Industrie	<p>Für ein ertragsschwaches Metallbauunternehmen mit CHF 5 Mio. Umsatz sollen im Zuge der anstehenden, familieninternen Nachfolgeregelungen zuvor Massnahmen zur Erhöhung der Rentabilität identifiziert und umgesetzt werden.</p> <p><i>Erarbeitung eines Restrukturierungskonzeptes und Begleitung der Umsetzung. Entwicklung und Umsetzung eines Konzeptes zur Nachfolgeregelung.</i></p>	<p>Der Umsatz eines Leiterplattenherstellers bricht nach Jahren stürmischer Expansion aufgrund eines Markteinbruchs und verstärkter Konkurrenz aus Fernost in den hoch spezialisierten Nischenmärkten innert einem Jahr von bisher CHF 100 Mio. um 50 Prozent ein.</p> <p><i>Erarbeitung eines Restrukturierungskonzeptes (Kostenabbau, Aufbau neuer Märkte, Devestition der Immobilien). Unterstützung bei den Verhandlungen mit den Gläubigerbanken zur Umfinanzierung.</i></p>	<p>Für ein exportorientiertes Grosssägewerk ändern sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen: Stark sinkende Absatzpreise, steigende Beschaffungskosten, ungünstige Währungsentwicklung und ungenügende Verfügbarkeit von Rundholz in der Schweiz. Aufgrund der schwierigen Perspektiven beabsichtigt der Eigentümer, das Werk, welches zuvor einen Umsatz von rund CHF 100 Mio. erwirtschaftet hat, in Konkurs gehen zu lassen.</p> <p><i>Entwicklung eines Sanierungskonzeptes im Auftrag des Standortkantons und der Gläubigerbank.</i></p>
	<p>Bei einem stark fremdfinanzierten MBO eines Galvanikunternehmens fehlen – als Folge eines zu optimistischen Businessplans – die Free Cashflows für Erneuerungsinvestitionen und Substanzbildung. Als Folge von Qualitätsproblemen und einem Konjunkturknick steht das finanzielle Aus kurz bevor.</p> <p><i>Konzeption Kostensenkungsprogramm. Umsetzungsbegleitung, Unterstützung Suche neuer Investoren.</i></p>	<p>Ein ertragsstarkes Produktionsunternehmen der Pharmaindustrie mit chaotischer Governance und operativen Führungsdefiziten hat bei CHF 22 Mio. Umsatz Investitions-, Qualitäts- und schliesslich Liquiditätsprobleme, die das Unternehmen existentiell bedrohen.</p> <p><i>Sofortmassnahmen wie Interimsmanagement, Professionalisierung von Führung und Unternehmenssteuerung, Supervision, Grossinvestition und Lizenzierungsverfahren, Reorganisation und Neuregelung Vertragswerk mit Partnern und Filialbetrieben.</i></p>	<p>Mittelgrosse Metall-Design Manufaktur in Deutschland mit renommierter internationaler Kundschaft büsst aufgrund des Wegfallens eines Grosskunden rund 40 Prozent des Umsatzes ein (bisher EUR 20 Mio.). Als Folge davon gerät das Unternehmen in einen Liquiditätengpass und ist gezwungen, neue Kapitalgeber zu suchen.</p> <p><i>Unternehmens-Audit, Investmentempfehlung, Finanzierungskonzept z.H. eines neuen Investors, Umfinanzierung, Verhandlungsunterstützung bei Bankenlösung, Überwachungsfunktion im Auftrag des Investors.</i></p>
Bau	<p>Ein Bauunternehmen mit Kies- und Betonwerk und CHF 8 Mio. Umsatz gerät nach dem überraschenden Tod des Eigentümers in wirtschaftliche Turbulenzen. Die Witwe und die im Betrieb tätigen Nachkommen sind mit der Situation überfordert.</p> <p><i>Entwicklung eines Restrukturierungs- und Devestitionskonzeptes mit dem Ziel, sich auf die rentablen Betriebsteile zu konzentrieren mit anschliessender Unterstützung bei der Umsetzung.</i></p>	<p>Eine Bauunternehmung mit gefestigter regionaler Marktstellung verfügt bei einem Umsatzvolumen von CHF 18 Mio. pro Jahr trotz des guten Marktumfeldes über eine unbefriedigende Ertragsqualität und aus Sicht der Banken über eine ungenügende Verschuldungskapazität.</p> <p><i>Entwicklung einer neuen Strategie inkl. organisatorischen und führungsmässigen Überlegungen sowie einer aus der Strategie abgeleiteten Finanzplanung.</i></p>	<p>Zur Konkursverhinderung eines Spezialtiefbauunternehmens mit CHF 50 Mio. Umsatz bestreitet die Geschäftsleitung der Tochtergesellschaft eines angeschlagenen Baukonzerns vor Gericht die vom Eigentümer behauptete Überschuldung. Dieser hat nach erfolgtem Kauf die Bilanzen aller Gruppengesellschaften deponiert.</p> <p><i>Unterstützung Geschäftsleitung bei den Verhandlungen mit Banken und dem Gericht. Interimistische Übernahme eines VR-Mandates und Suche eines neuen Investors zur Weiterführung der Gesellschaft.</i></p>
Dienstleistung / Handel	<p>Eine Wohnbaugenossenschaft mit einer Bilanzsumme von CHF 150 Mio. ist aufgrund einzelner Fehlinvestitionen in finanzielle Schieflage geraten und benötigt ein Sanierungskonzept.</p> <p><i>Entwicklung eines Sanierungskonzeptes mit einem von allen Banken akzeptierten Schlüssel für die Sanierungsbeiträge.</i></p>	<p>Bei einem Möbelhersteller mit Direktvertrieb und eigenen Filialen führen strukturelle Änderungen im Absatzmarkt – kurz nachdem grosse Erweiterungsinvestitionen getätigt wurden – zu markant rückläufigen Umsätzen (bisher CHF 20 Mio.).</p> <p><i>Beurteilung der Sanierungsmöglichkeiten. Entwicklung eines Liquidationskonzeptes, nachdem sich eine Sanierung als unmöglich erweist. Interimsmanagement (VR; CEO; CFO) während Liquidationsphase.</i></p>	<p>Etablierter Grosshandelsbetrieb von Bodenbelägen mit einem Jahresumsatz von rund CHF 28 Mio. ist mit einem markanten Umsatzrückgang konfrontiert. Die Marktposition wird durch Direktimporte des Fachhandels und Direktgeschäfte der Herstellerstufe geschwächt.</p> <p><i>Beschaffung Überbrückungsfinanzierung, Identifikation von Verbesserungs- sowie Reorganisationsmassnahmen, Umsetzungsbegleitung zur Stabilisierung der Ertrags- und Cash-Situation, Sale-and-Lease-Back und Bankenablösung. Letztlich musste mittels Nachlassstundung der zukunftssträchtigen Sortiments- und Kundenbereich in eine Auffanggesellschaft überführt und neu kapitalisiert werden.</i></p>
Tourismus	<p>Die Bergbahnen einer mittelgrossen Schweizer Feriendestination sind seit Jahren defizitär. Eine Bilanzsanierung mit weitgehenden Verzicht der Aktionäre und Finanzgläubiger reicht nicht aus, um ein nachhaltig ausgeglichenes Ergebnis zu erzielen und relevante Kosteneinsparungen sind nicht mehr möglich.</p> <p><i>Beurteilung der kosten- und ertragsseitigen Optionen. Entwicklung eines neuen Modells zur Betriebsfinanzierung mit Leistungsauftrag der Gemeinde. Refinanzierungskonzept über Steuererhöhungen und neues Kurtaxenmodell.</i></p>	<p>Die Betriebsgesellschaft einer Freizeitanlage steht nach dem ersten Betriebsjahr vor dem Konkurs, weil die Besucherzahlen weit unter den Prognosen liegen. Die Investitionskosten wurden durch Sponsoring von Grossunternehmen und Beiträge der öffentlichen Hand finanziert. Bund und Kantone werden um finanzielle Unterstützung angefragt.</p> <p><i>Beurteilung Sanierungsfähigkeit. Entwicklung Sanierungs- und Restrukturierungskonzept für das Tourismusprojekt als Entscheidungsgrundlage für Bund und Kantone als Hauptinvestoren der Ausstellungsanlage.</i></p>	<p>Ein stark auf deutsche und englische Gäste ausgerichtetes Aparthotel aus den 1980er Jahren leidet seit Jahren unter einem starken Rückgang der Logiernächte. Die von der Gläubigerbank seit 20 Jahren verfolgte Abschöpfungsstrategie funktioniert nicht mehr, weil der Cashflow inzwischen gegen Null tendiert und eine Ertragssteigerung ohne Renovierungen kaum möglich ist.</p> <p><i>Überprüfung / Bestätigung der Ausgangslage. Entwicklung eines Relaunch-Konzeptes inkl. Renovation und Neupositionierung. Finanzierungskonzept mit Einbezug von Devestitionen.</i></p>

Ihre Restrukturierungspartner

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme und beantworten Ihre Fragen zu unseren Restrukturierungs- bzw. Sanierungserfahrungen sowie Dienstleistungen gerne persönlich.



René Götz | Partner

Betriebsökonom FH
NDS Unternehmensentwicklung
FH

r.goetz@hanserconsulting.ch



Peder Plaz | Partner

Master in Public Administration
(Harvard)
Betriebsökonom HWV

p.plaz@hanserconsulting.ch



Rainer Grundler | Projektleiter

KMU-Diplom HSG
Swiss Banking School (Executive
Program)

r.grundler@hanserconsulting.ch



Michael D. Pfiffner | Projektleiter

PhD in Public Administration and
Organizational Sciences, School of
Governance, Utrecht University, NL

m.pfiffner@hanserconsulting.ch

Kundennah, Fortschrittlich, Verbindlich – Unternehmensberatung mit Wirkung seit 1986

Unser wirtschaftlich und politisch unabhängiges Beratungsunternehmen ist für Unternehmen in unterschiedlichen Branchen und im öffentlichen Sektor tätig.

Unsere 20 Mitarbeitenden (inkl. Tochtergesellschaft) verfügen über:

- Ein breites Spektrum an fachlichen Qualifikationen und beruflichen Kompetenzfeldern
- Management- und Projektführungserfahrungen in verschiedenen Funktionen und Branchen

Wir unterstützen unsere Kunden mit Fachwissen, innovativen Denkansätzen und agieren stark umsetzungsorientiert. Situativ engagieren wir uns auch als Kapitalgeber.