

TURNAROUND

Auch ein Einsatzfeld für Interimmanager?

DSIM-Herbsttagung vom 1. Oktober 2007

Dr. Jörg Müller-Ganz; Geschäftsleiter, Partner

Helbling Corporate Finance AG

Hohlstrasse 614

CH-8048 Zürich

Telefon +41-44 743 84 00

Fax +41-44 743 84 10

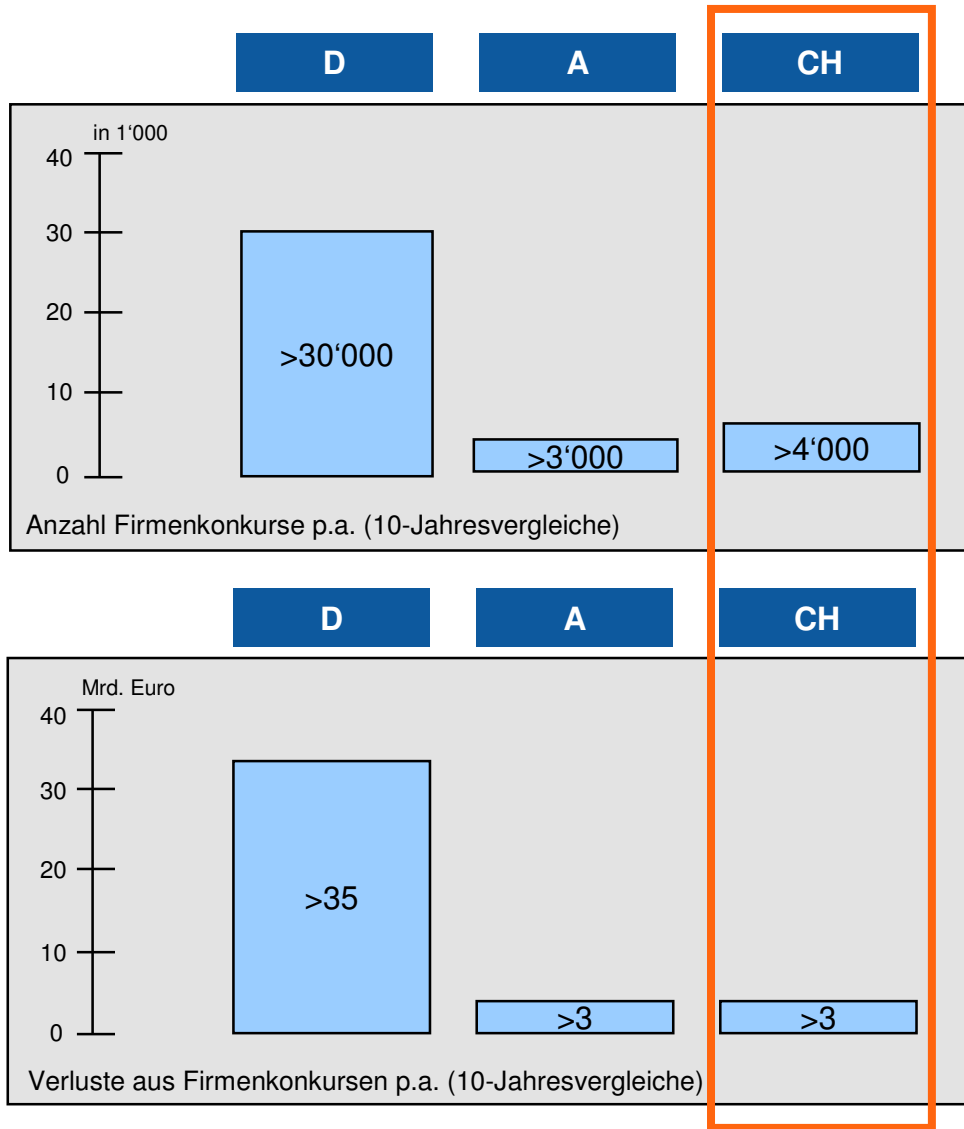
Internet www.helbling.ch

E-Mail joerg.mueller@helbling.ch

Inhalt

1. **Krisen beginnen im Verborgenen: „Menetekel“ wäre zu lesen**
2. **Schritt 1:**
Standortbestimmung/Turnaroundkonzept: Standort, Karte, Ziel
3. **Schritt 2:**
Liquiditätsmanagement: „Cash is king“
4. **Schritt 2:**
Ertragsoptimierung: Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit
5. **Schritt 2:**
Kapitaloptimierung: Ein Ballon steigt, wenn er Ballast abwirft
6. **Schritt 2:**
Bilanzsanierung: Es gibt mehr Möglichkeiten als man denkt
7. **Schritt 2:**
Führung: Fundament des Erfolgs
8. Zusammenfassung: Phoenix aus der Asche
9. Kurzübersicht Helbling

Unternehmenskrisen sind tägliche Realität



- Nur die Hälfte aller CH-Unternehmen erzielt über Jahre Gewinne
- 10% aller CH-Unternehmen machen über Jahre nur Verluste
- 1% aller CH-Unternehmen gehen jährlich in Konkurs
- In „konjunkturell gesunden“ Jahren beträgt der Totalverlust aus Konkursen in der Schweiz ca. 4 Mrd. CHF (= 1% BSP)

Quelle: Helbling Corporate Finance AG, Auswertung amtlicher Statistiken

Die Ursachen für Unternehmenskrisen liegen in der Regel in der Unternehmung selbst

Ursachen für Unternehmenskrisen:

sehr häufig

- Führungsvakuum
- Überinvestition (Gebäude, Anlagen)
- zu knappe Eigenkapitalbasis
- ungenügende Verkaufskapazität
- Betrug/Verdecken riskanter Geschäfte
- ungenügendes Controlling von Auslandsgesellschaften
- fehlende Transparenz

oft

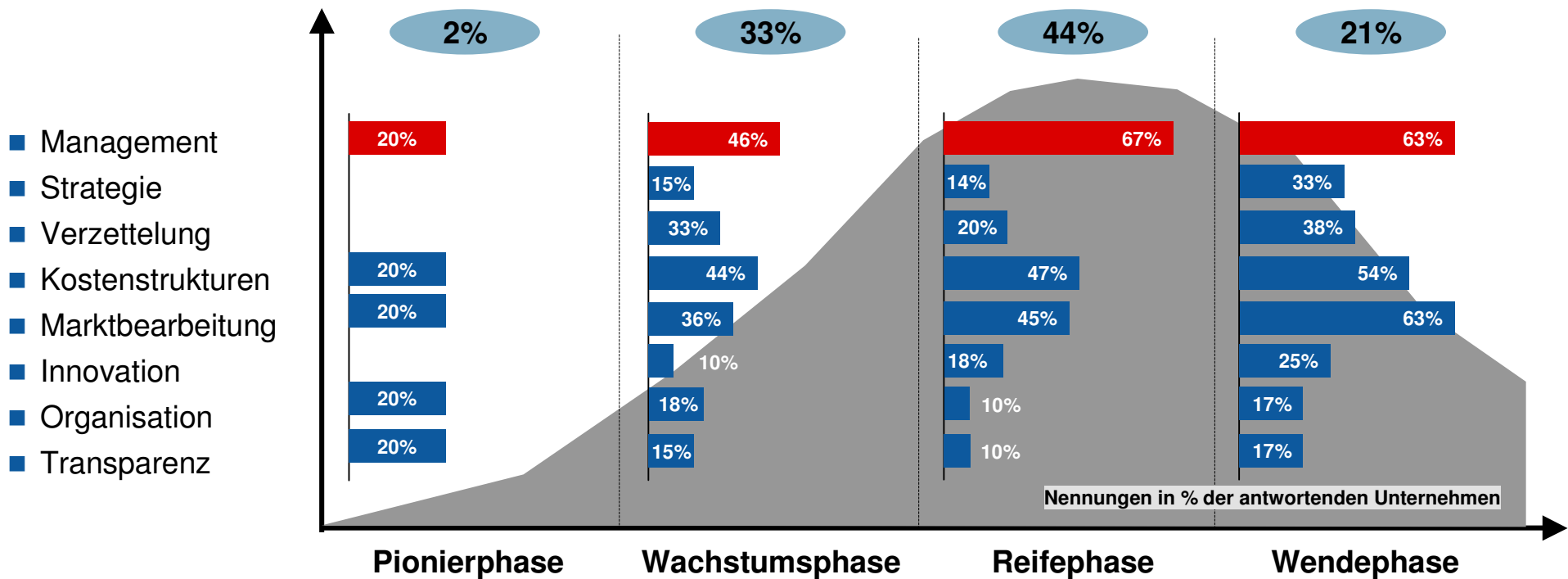
- fehlgeschlagene Diversifikation
- fehlgeschlagene Akquisition
- ungenügende Ersatzinvestitionen
- **Nachfrageeinbruch**
- mangelnde Branchen-Kompetenz (F&E, Projektmanagement, Technik)
- überhöhte Bestände
- zu später Beizug externer Unterstützung

manchmal

- **einseitige Markt-/Kundenabhängigkeit**
- unrentabler Umzug
- mangelnde Kosten-/Ausgabendisziplin
- zu späte Reaktion der Revisionsstelle
- exorbitante Qualitätsmängel/Ausschussrate

Je „reifer“ ein Unternehmen, umso mehr Problemfelder hat es gleichzeitig zu bewältigen

Interne Ursachen für Krisensituationen:



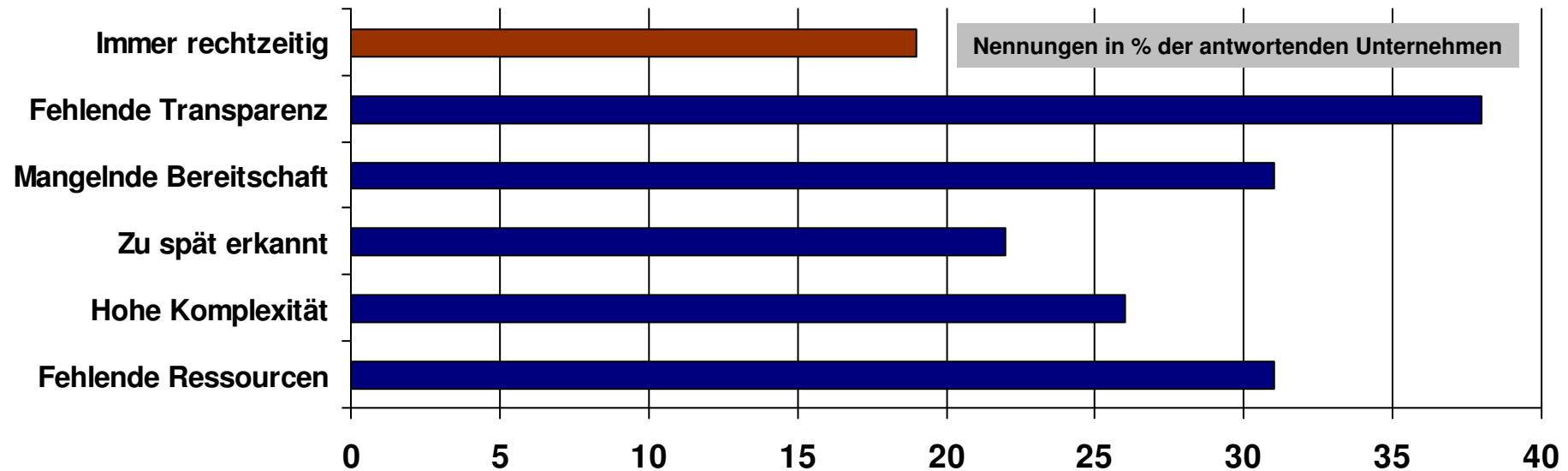
- Krisensituationen werden mehrheitlich durch ungenügende Management-Leistungen begründet
- Wettbewerb und die veränderten Marktbedürfnisse dominieren die externen Ursachen, die zu Restrukturierungsbedarf führen

Quelle: Corporate Finance Survey 2002, Helbling Corporate Finance / Uni St. Gallen (116 Unternehmen)

Über 80% der betroffenen Unternehmen treffen Restrukturierungsmaßnahmen zu spät oder gar nicht

Welches sind die Gründe für verspätete Massnahmenpakete?

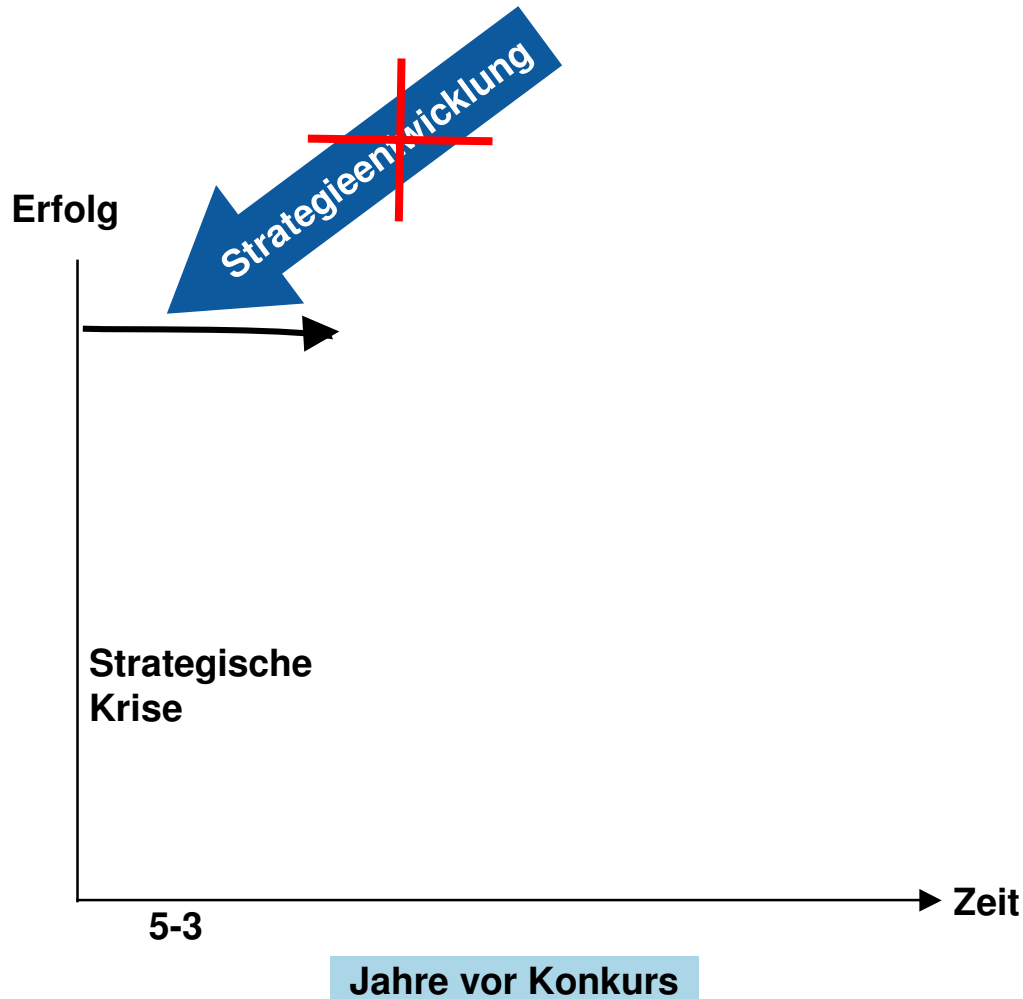
(Mehrfachnennungen möglich)



- Zur Bewältigung von Krisensituationen ist professionelle Unterstützung wichtig. Das Management ist durch die Komplexität des Sachverhaltes sehr stark gefordert
- Druck von Aussen hilft, die fehlende Transparenz und die mangelnde Bereitschaft zu Veränderungen beschleunigt zu beseitigen

Quelle: Corporate Finance Survey 2002, Helbling Corporate Finance / Uni St. Gallen (116 Unternehmen)

Am Anfang steht immer die fehlgeschlagene Strategie



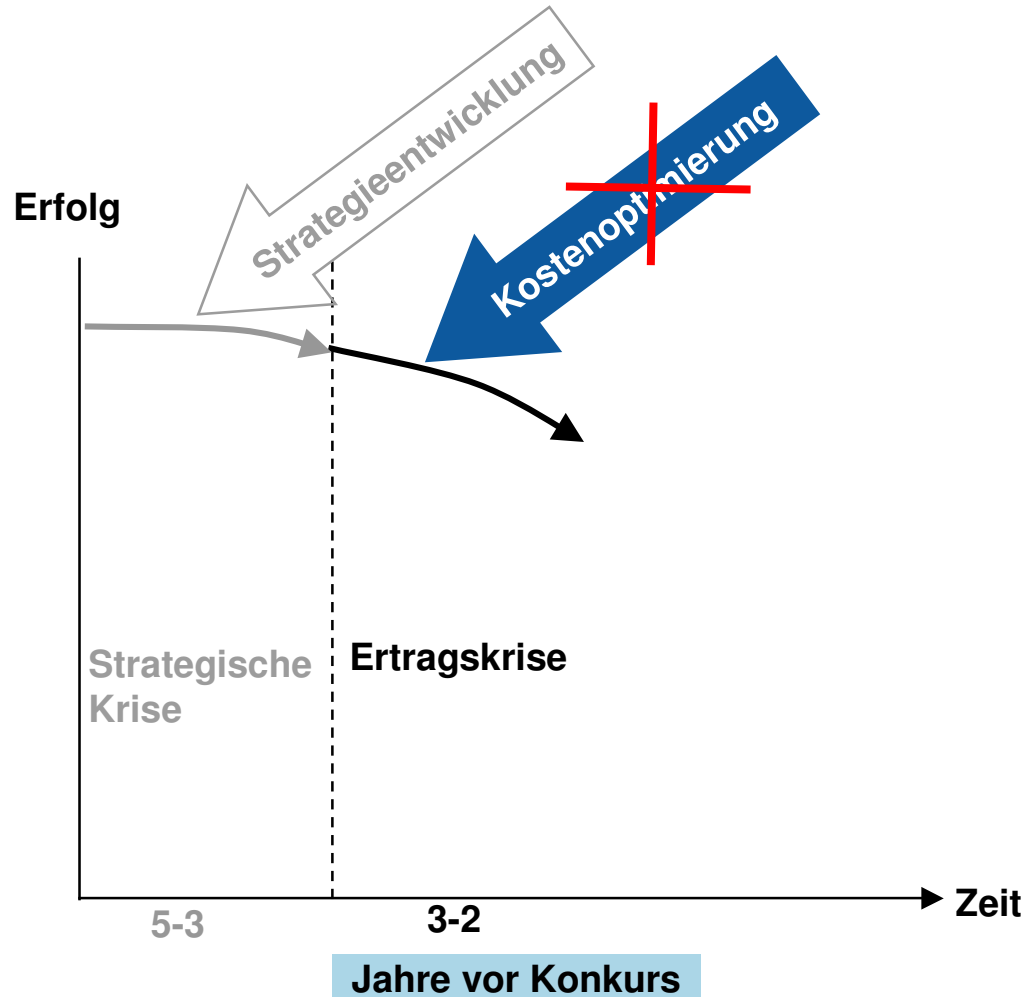
	Reihenfolge
	Entstehung
Strategische Krise	1

Keine erfolgreiche Unternehmensstrategie:

- ~~Differenzierung auf dem Markt~~
- ~~Kostenführerschaft~~
- ~~Schwerpunktbildung~~
- ~~Horizontale/vertikale Kooperation~~



Ein Strategiedefizit führt zwangsläufig in die Ertragskrise

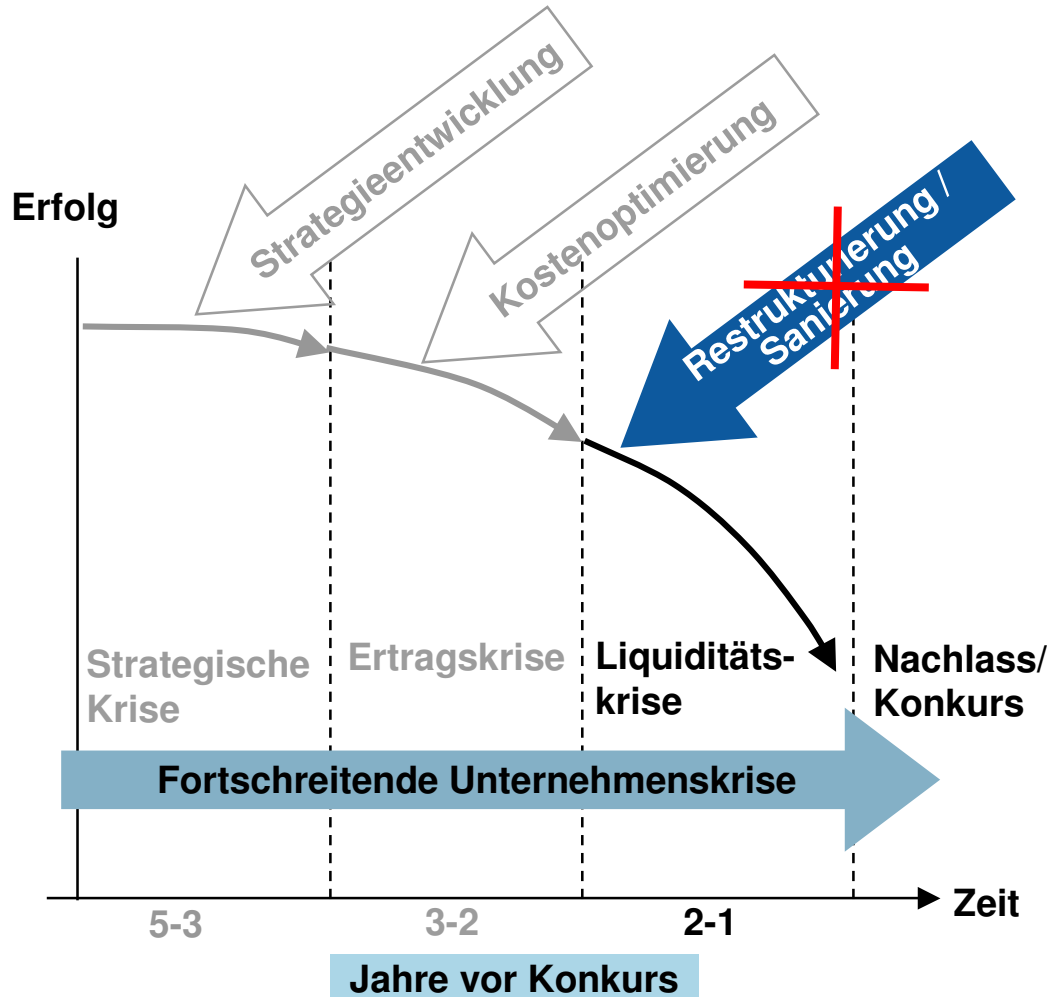


	Reihenfolge
	Entstehung
Strategische Krise	1
Ertragskrise	2

- ➔ Wettbewerbsdruck
- ➔ Verdrängungskampf
- ➔ Margenverluste
- ➔ Kostenschere
- ➔ Ertragsprobleme
- ➔ Kapitalverzehr

Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Sinkende Erträge führen in die Illiquidität

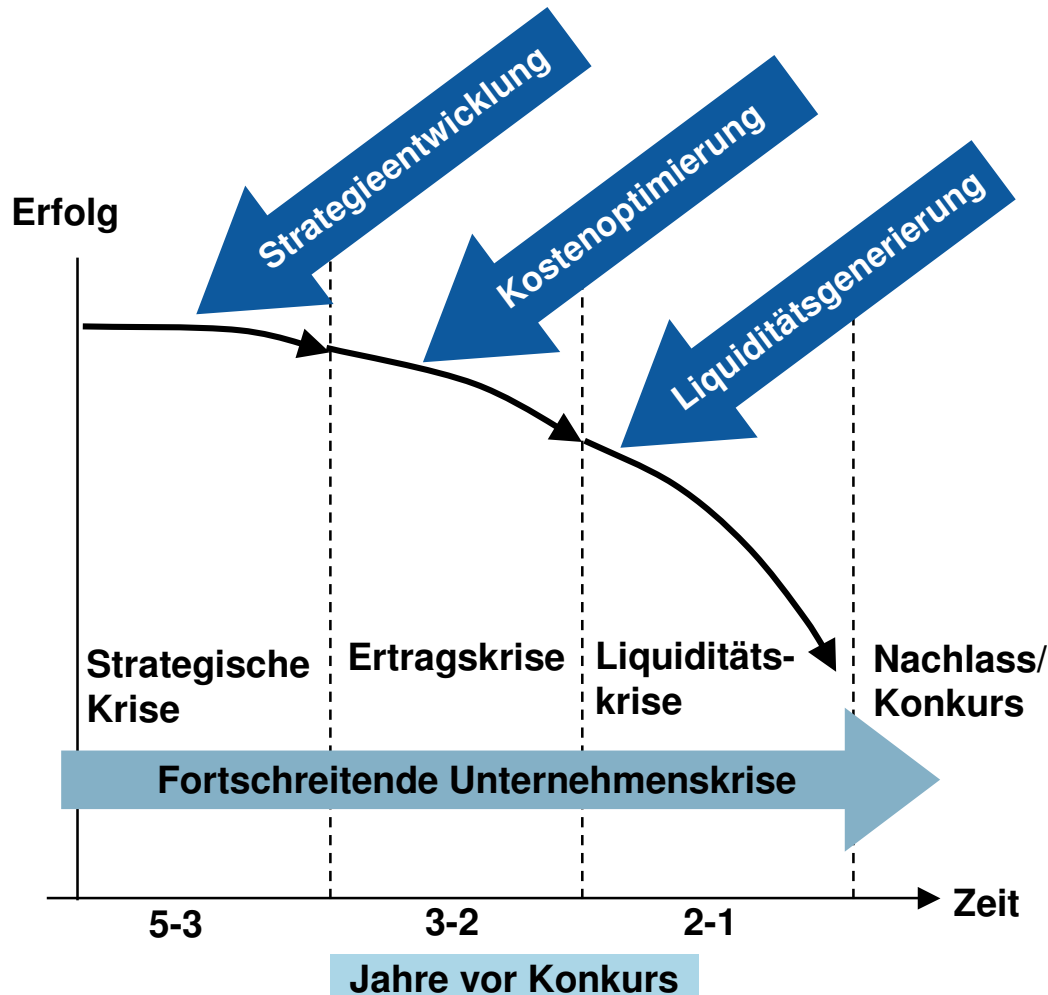


	Reihenfolge
	Entstehung
Strategische Krise	1
Ertragskrise	2
Liquiditätskrise	3

➡ Die Auszahlungen übersteigen die Einzahlungen

➡ Das Eigenkapital wird aufgezehrt

Oft wird die Krise erst bei drohenden Liquidität erkannt

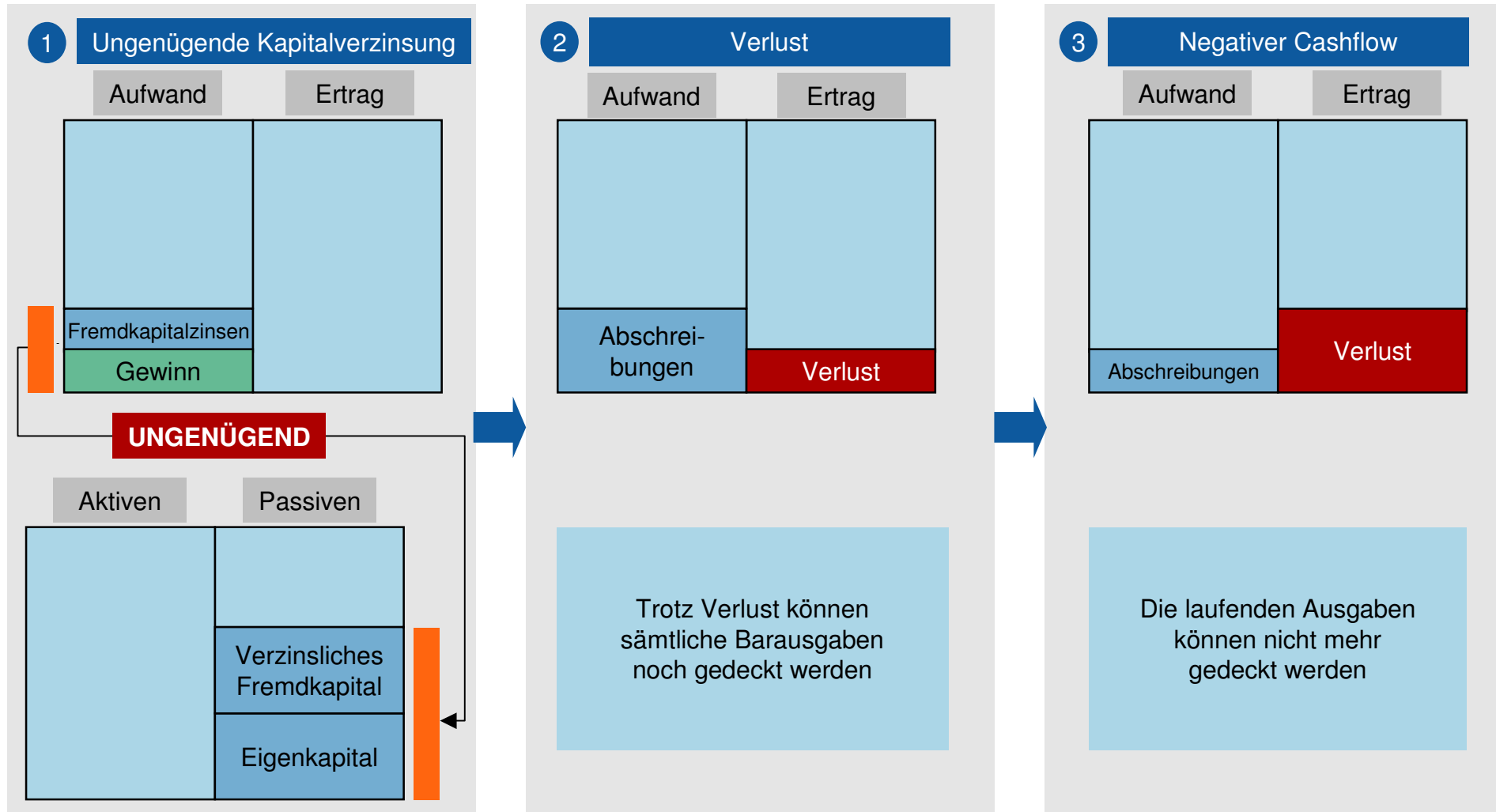


	Reihenfolge	
	Entstehung	Erkennung
Strategische Krise	1	3
Ertragskrise	2	2
Liquiditätskrise	3	1

Ein blauer Pfeil zeigt von der 'Erkennung' der Liquiditätskrise (1) nach oben zur 'Erkennung' der Strategischen Krise (3).

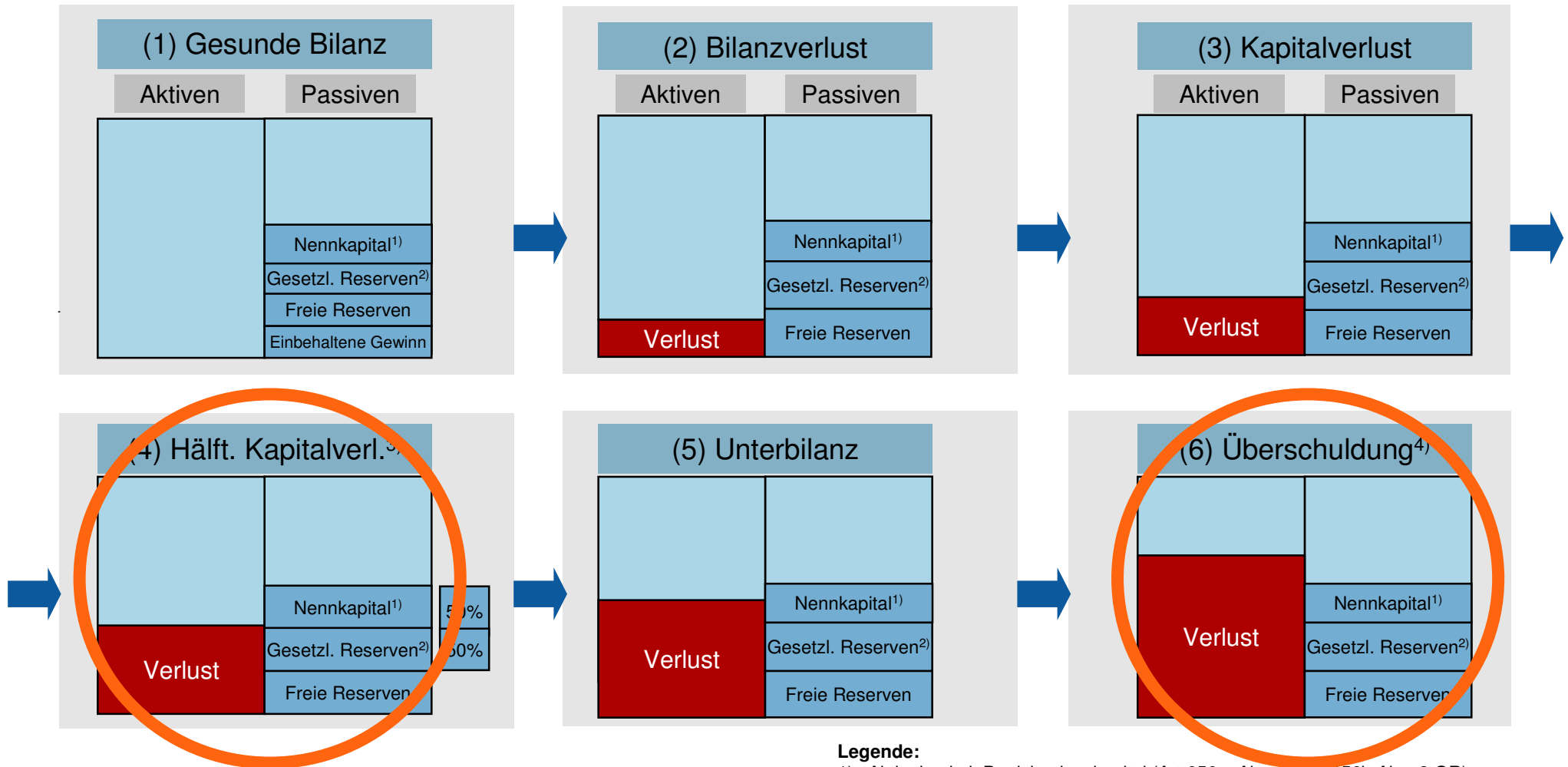
Die Beherrschbarkeit und der Gestaltungsrahmen nimmt mit zunehmenden Fortgang der Unternehmenskrise ab

Drei Stufen von der Ertrags- zur Liquiditätskrise



Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Das Schrumpfen des Eigenkapitals als Krisensignal (Sicht Gesetzgeber)



Legende:

- 1) Aktienkapital, Partizipationskapital (Art 656 a Abs. 2 und 656b Abs. 3 OR)
- 2) Allgemeine Reserve (Art. 671 OR), Reserve für eigene Aktien (Art. 671 OR)
- 3) Aufwertung (Art. 675 OR)
- 4) Handlung des Verwaltungsrats nach Art. 725 Abs. 1 OR notwendig
- 5) Handlung des Verwaltungsrats nach Art. 725 Abs. 2 OR notwendig

Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Ist diese Unternehmung finanziell in einer Krise?

Werte in Mio. CHF

Aktiva	2004	2003
- Kasse/PC/Bank	0.2	0.2
- Debitoren	4.6	5
- Waren	0.6	0.6
- Transitorische Aktiva	0.2	0.2
Umlaufvermögen	5.6	6.0
- Immobilien	12.2	11.2
- Maschinen	1.4	0.8
- Mobilien, Fahrzeuge	0.6	0.6
Anlagevermögen	14.2	12.6
Total Aktiven	19.8	18.6

	2004	2003
Nettoerlös	28.2	32.2
Warenaufwand	6.0	9.6
Personalkosten	20.3	19.8
übrige Kosten	1.8	2.6
Gewinn	0.1	0.2

Passiva	2004	2003
- Kreditoren	0.9	1.8
- Bank	3.6	2.6
- Darlehen extern	1.4	0.4
- Transitorische Passiven	0.4	0.4
- Delkredere	0.2	0.2
Fremdkapital kurzfristig	6.5	5.4
- Festhypothek	11.2	11.2
- Aktionärsdarlehen	0.2	0.2
Fremdkapital langfristig	11.4	11.4
-Aktienkapital	0.6	0.6
-Reserven/Gewinnvortrag	1.2	1
-Gewinn	0.1	0.2
Eigenkapital	1.9	1.8
Total Passiven	19.8	18.6

Gemäss testiertem Jahresabschluss ist die Unternehmung finanziell gesund

Aber: Statt positivem Eigenkapital ist nach Wertberichtigungen eine Überschuldung gegeben

Aktiven (2004)	Abschluss	Korrektur	Betrieblich	Betrieblich	Korrektur	Abschluss	Passiven (2004)
Kasse	-		-	0.9		0.9	Kreditoren
Post	0.2		0.2	3.6		3.6	Bank
Bank	-		-	1.4		1.4	Darlehen
Debitoren	4.6	-1.6	3.0	0.4		0.4	Trans. Passiven
Waren	0.6	-0.1	0.5	0.2		0.2	Delkredere
Trans. Aktiven	0.2		0.2	11.2		11.2	Hypotheken
				0.2		0.2	Aktionärsdarlehen
Umlaufvermögen	5.6	-1.7	3.9	17.9		17.9	Fremdkapital
Immobilien	12.2	-0.9	11.3	0.6		0.6	Aktienkapital
Maschinen	1.4	-0.6	0.8	0.1		0.1	gesetzl. Reserven
Büromaschinen	-		-			-	A.o. Reserven
übrige Maschinen	-		-	1.1		1.1	Gewinnvortrag
Mobiliar	0.6	-0.2	0.4			0.1	Gewinn 2001
Software	-	-	-	-3.4	-3.4	-	Korrektur
Fahrzeuge	-	-	-				
Anlagevermögen	14.2	-1.7	12.5	-1.5	-3.4	1.9	Eigenkapital
Aktiven	19.8	-3.4	16.4	16.4		19.8	Passiven

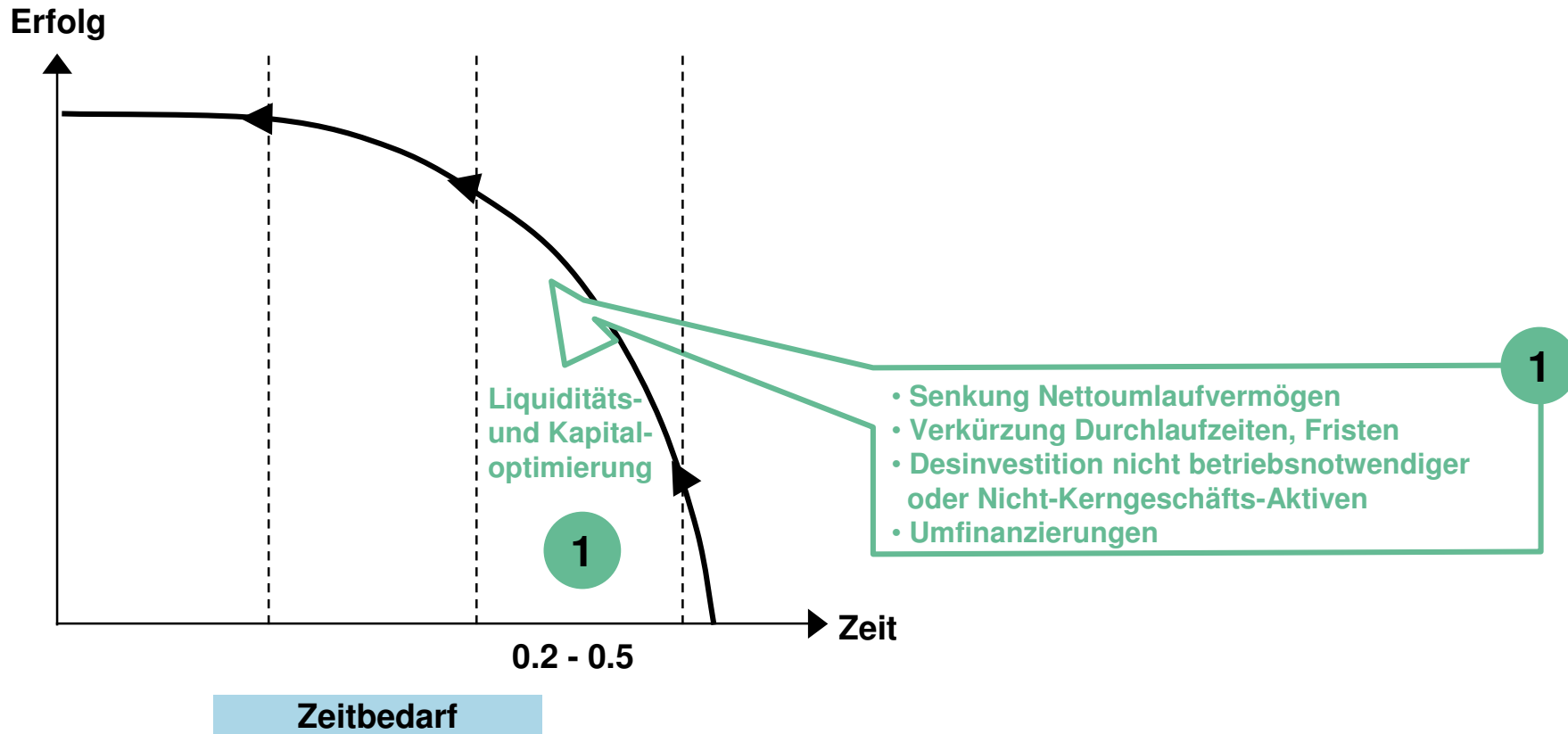
Quelle: Praxisbeispiel Helbling-Projekt

helbling

Inhalt

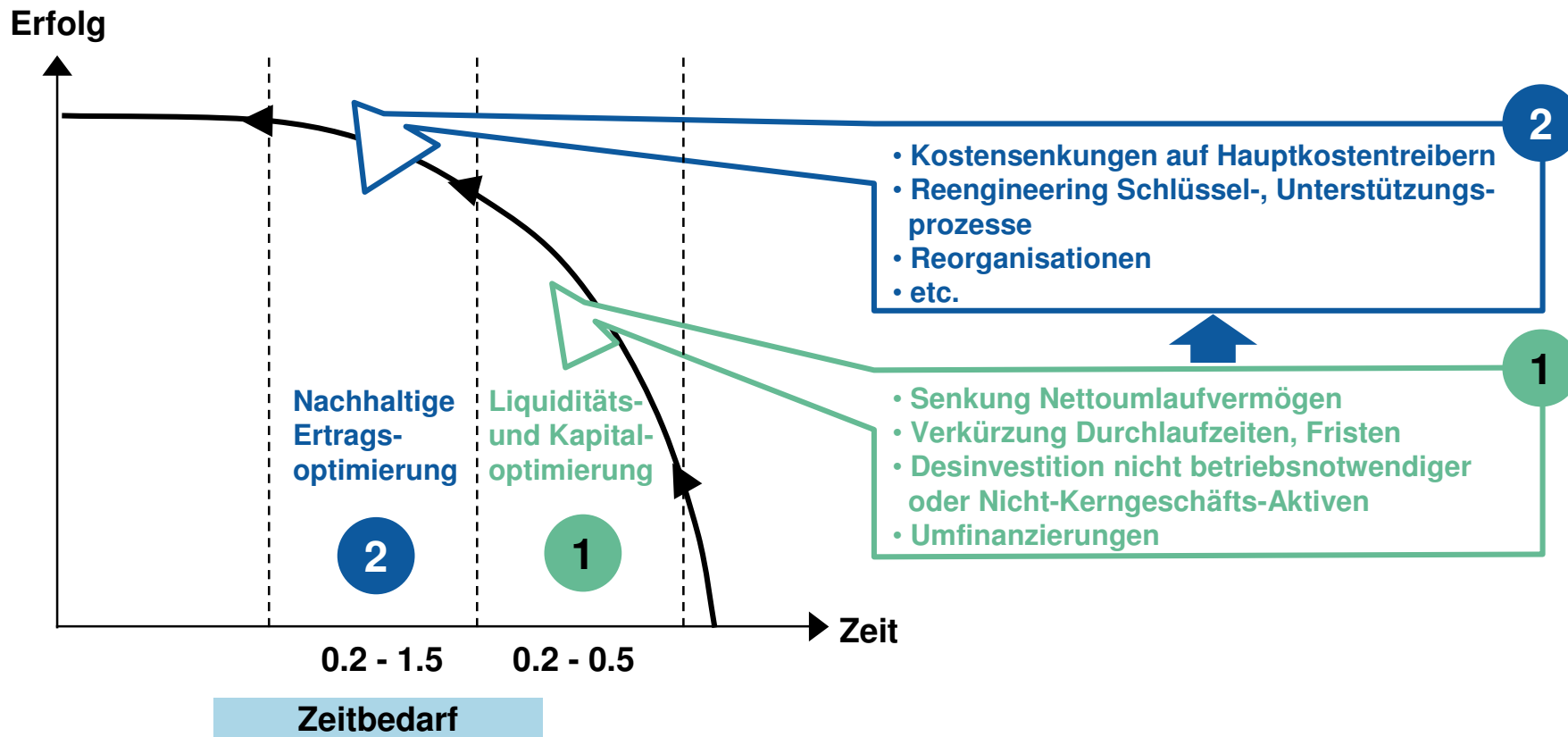
1. Krisen beginnen im Verborgenen: „Menetekel“ wäre zu lesen
- 2. Schritt 1:
Standortbestimmung/Turnaroundkonzept: Standort, Karte, Ziel**
- 3. Schritt 2:**
Liquiditätsmanagement: „Cash is king“
- 4. Schritt 2:**
Ertragsoptimierung: Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit
- 5. Schritt 2:**
Kapitaloptimierung: Ein Ballon steigt, wenn er Ballast abwirft
- 6. Schritt 2:**
Bilanzsanierung: Es gibt mehr Möglichkeiten als man denkt
- 7. Schritt 2:**
Führung: Fundament des Erfolgs
8. Zusammenfassung: Phoenix aus der Asche
9. Kurzübersicht Helbling

Aus der Krise zurück auf den Erfolgspfad



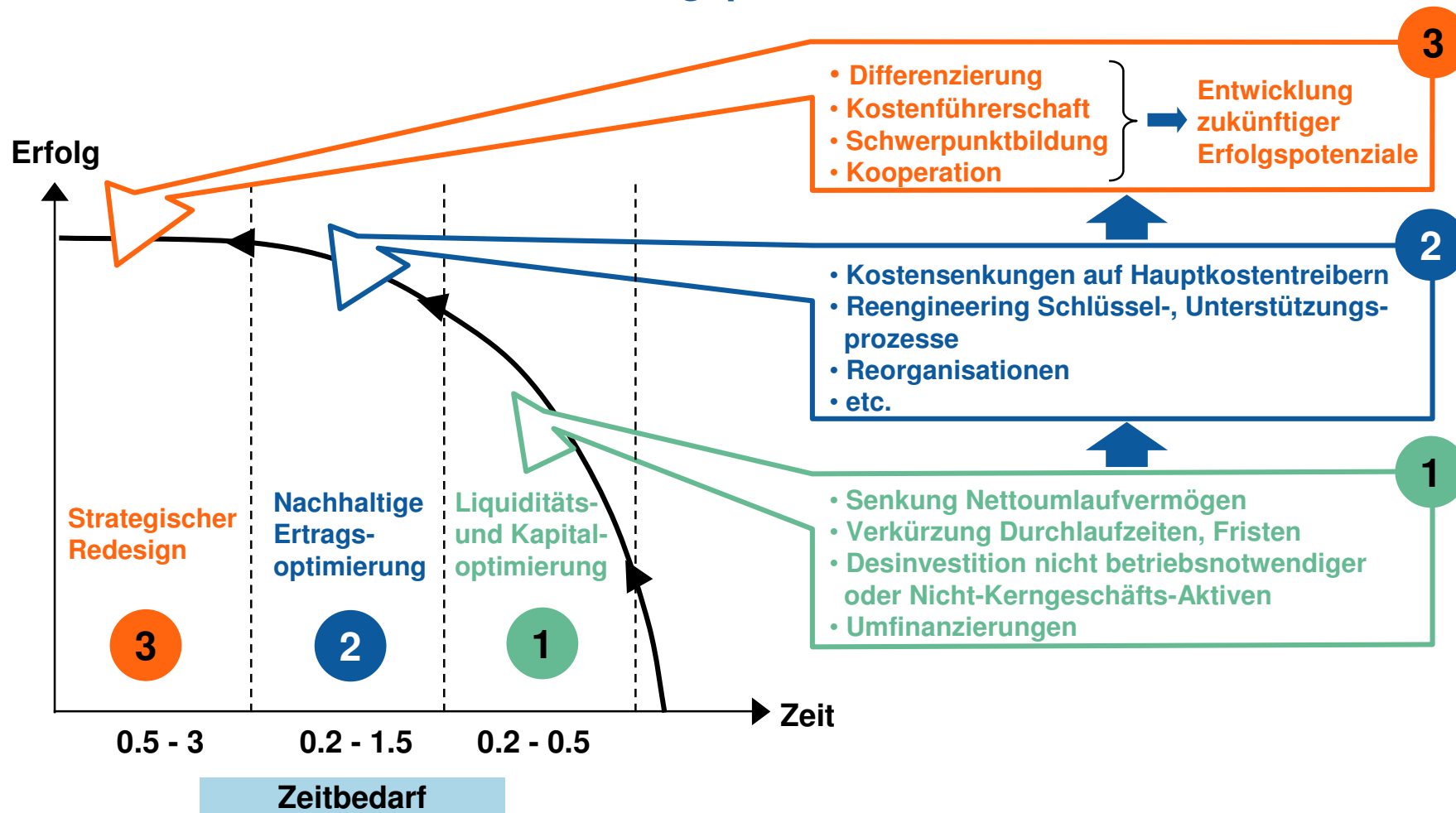
Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Aus der Krise zurück auf den Erfolgspfad



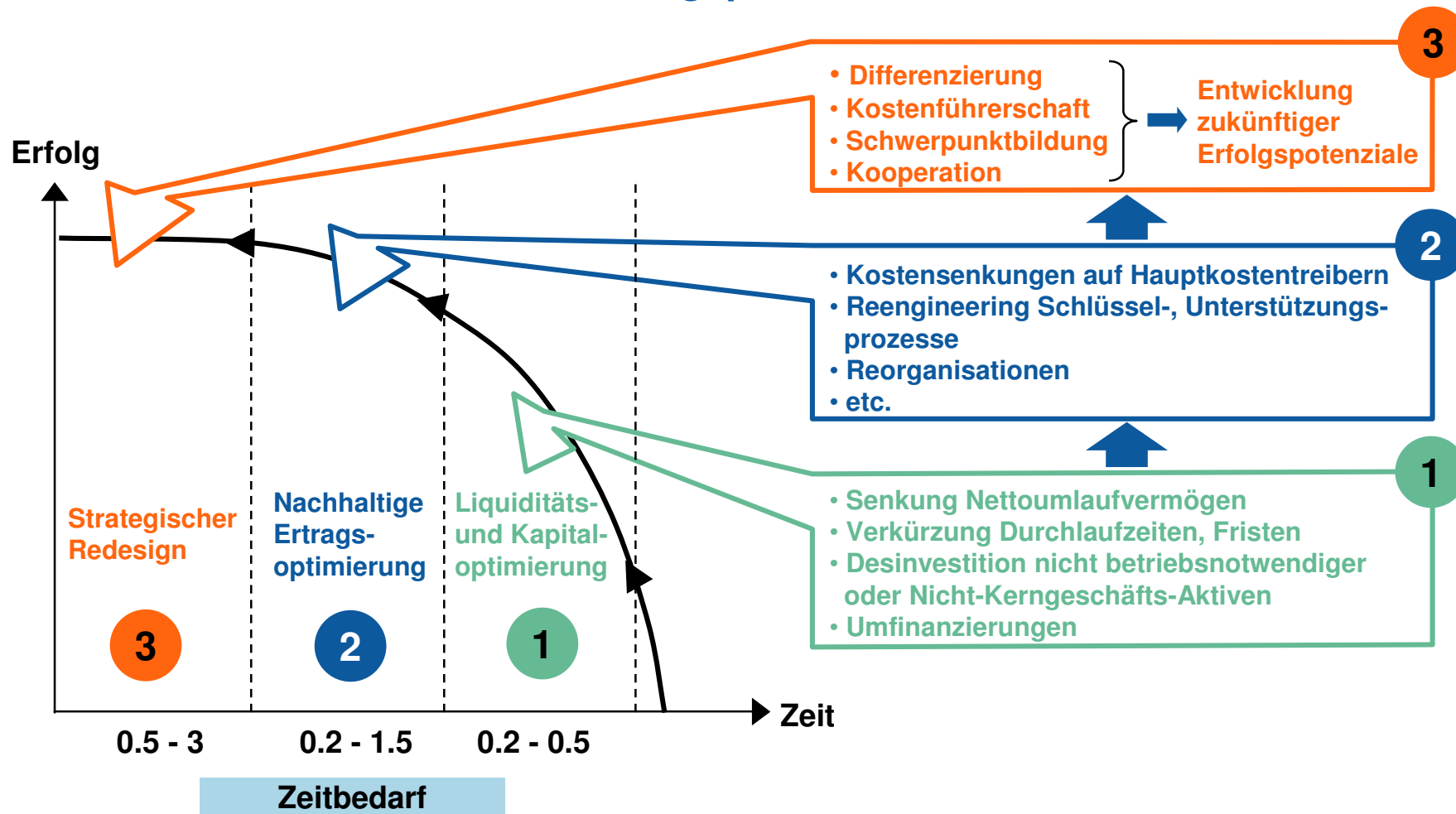
Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Aus der Krise zurück auf den Erfolgspfad



Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

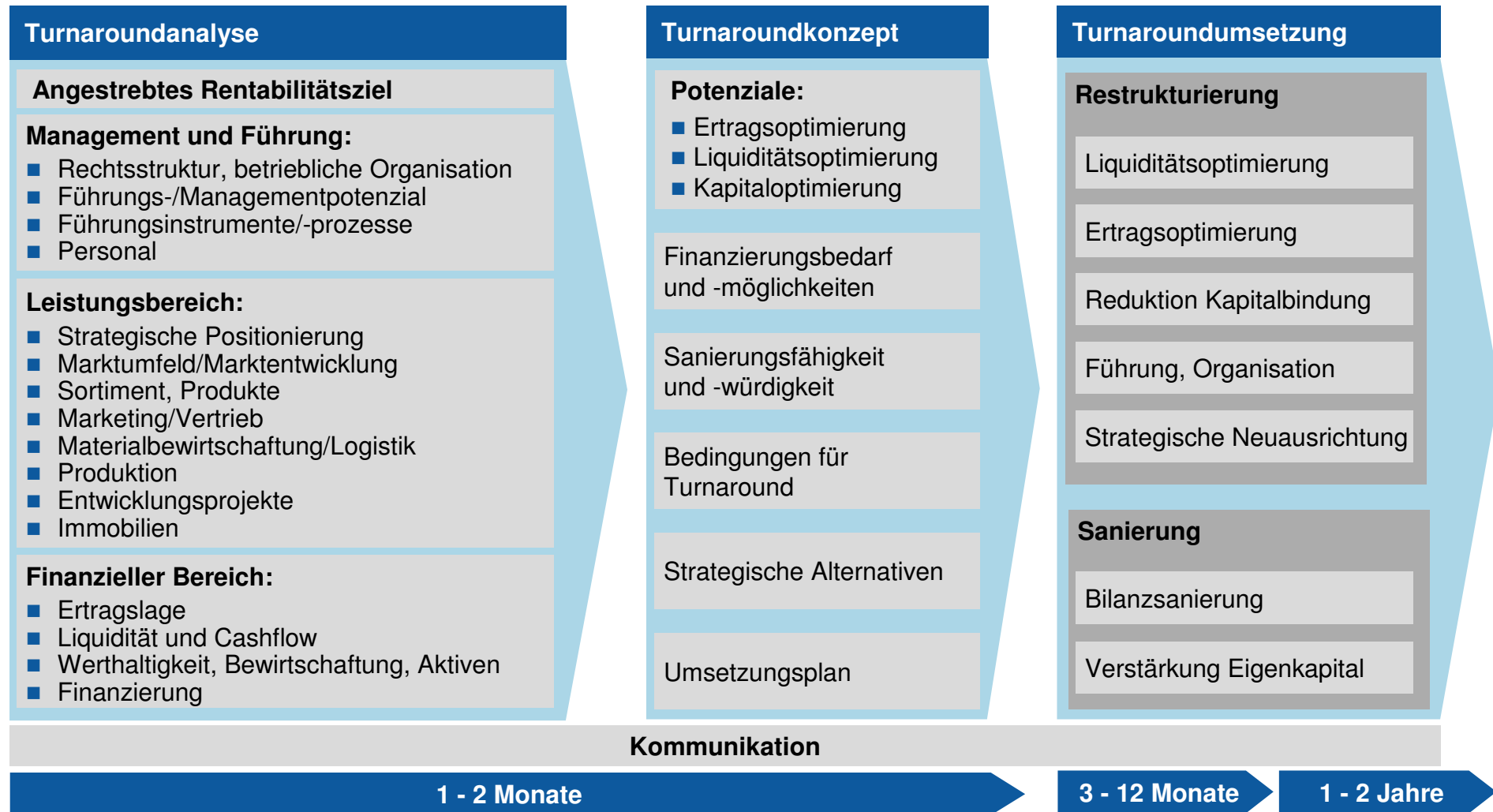
Aus der Krise zurück auf den Erfolgspfad



Durch den Turnaround wird der unternehmerische Handlungsspielraum wiederhergestellt

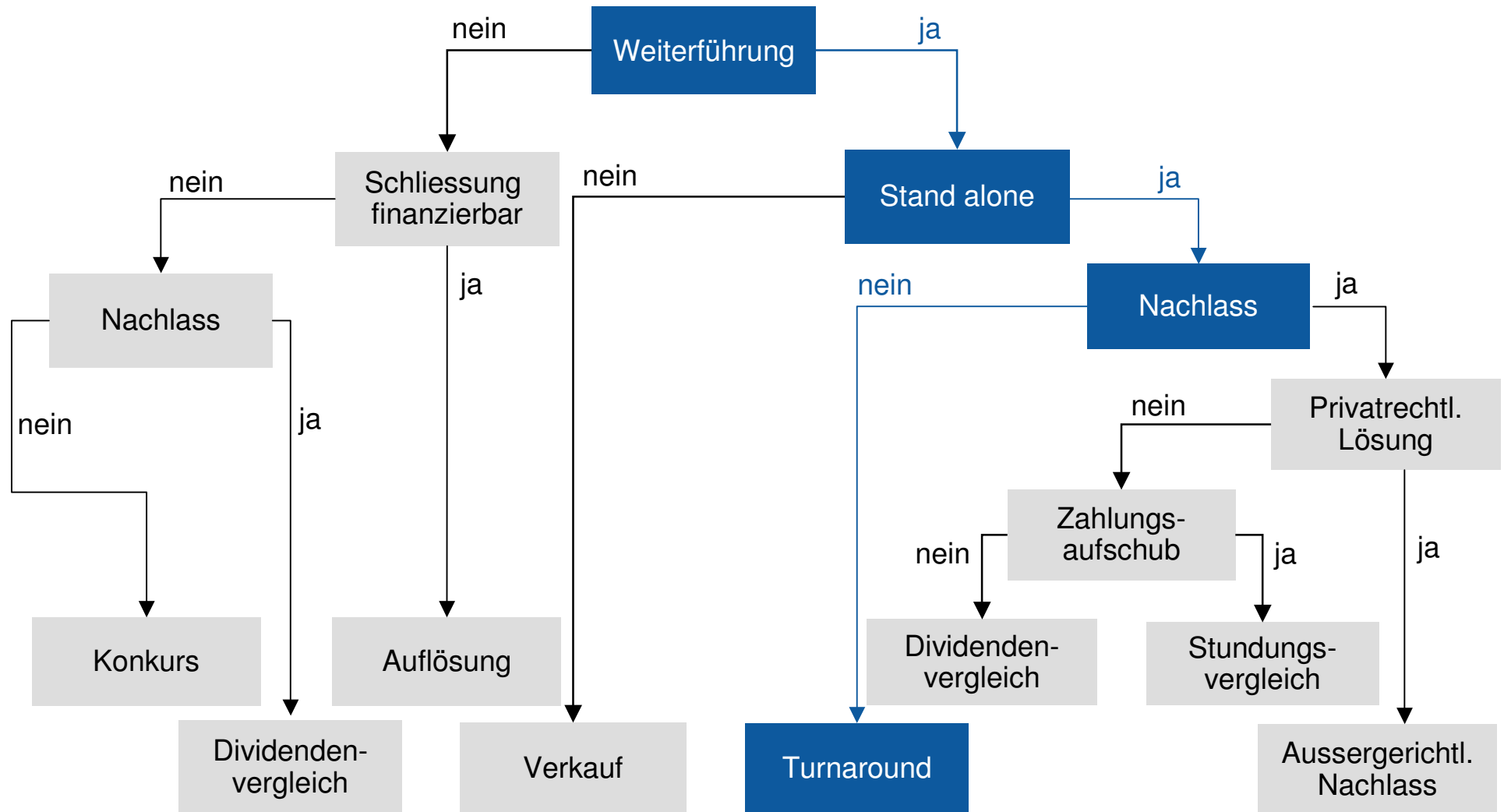
Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Turnaroundanalyse, -konzept und -umsetzung im Überblick



Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Strategische Handlungsalternativen im Turnaround



Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Inhalt

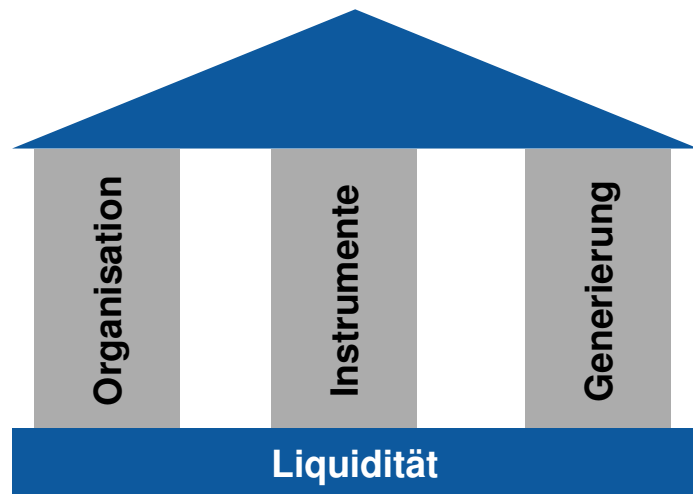
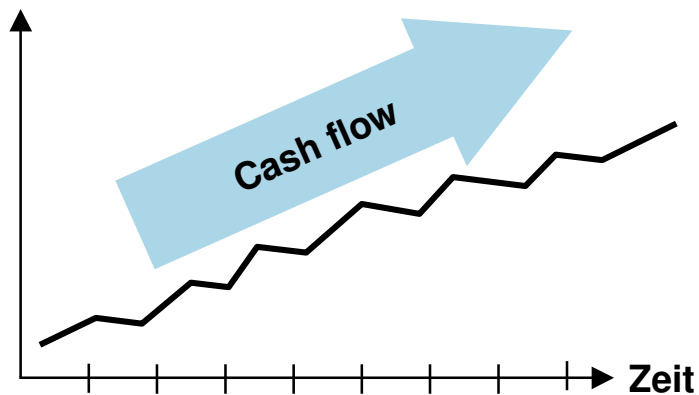
1. Krisen beginnen im Verborgenen: „Menetekel“ wäre zu lesen
2. **Schritt 1:**
Standortbestimmung/Turnaroundkonzept: Standort, Karte, Ziel
3. **Schritt 2:**
Liquiditätsmanagement: „Cash is king“
4. **Schritt 2:**
Ertragsoptimierung: Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit
5. **Schritt 2:**
Kapitaloptimierung: Ein Ballon steigt, wenn er Ballast abwirft
6. **Schritt 2:**
Bilanzsanierung: Es gibt mehr Möglichkeiten als man denkt
7. **Schritt 2:**
Führung: Fundament des Erfolgs
8. Zusammenfassung: Phoenix aus der Asche
9. Kurzübersicht Helbling

Teilaspekt Liquiditätsoptimierung



Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Die Sicherstellung der Liquidität (Atmung) ist überlebenswichtig. Sie basiert auf drei Standbeinen



1 Organisation Liquiditätsmanagement

- Organisatorische Verantwortung
- Prozess

2 Instrumente Liquiditätsmanagement

- Integrierte Liquiditätsplanung
- Analyse, Soll-Ist-Vergleich, Massnahmen

3 Generierung von Liquidität

- Reduktion Liquiditätsabfluss
- Erhöhung Liquiditätszufluss

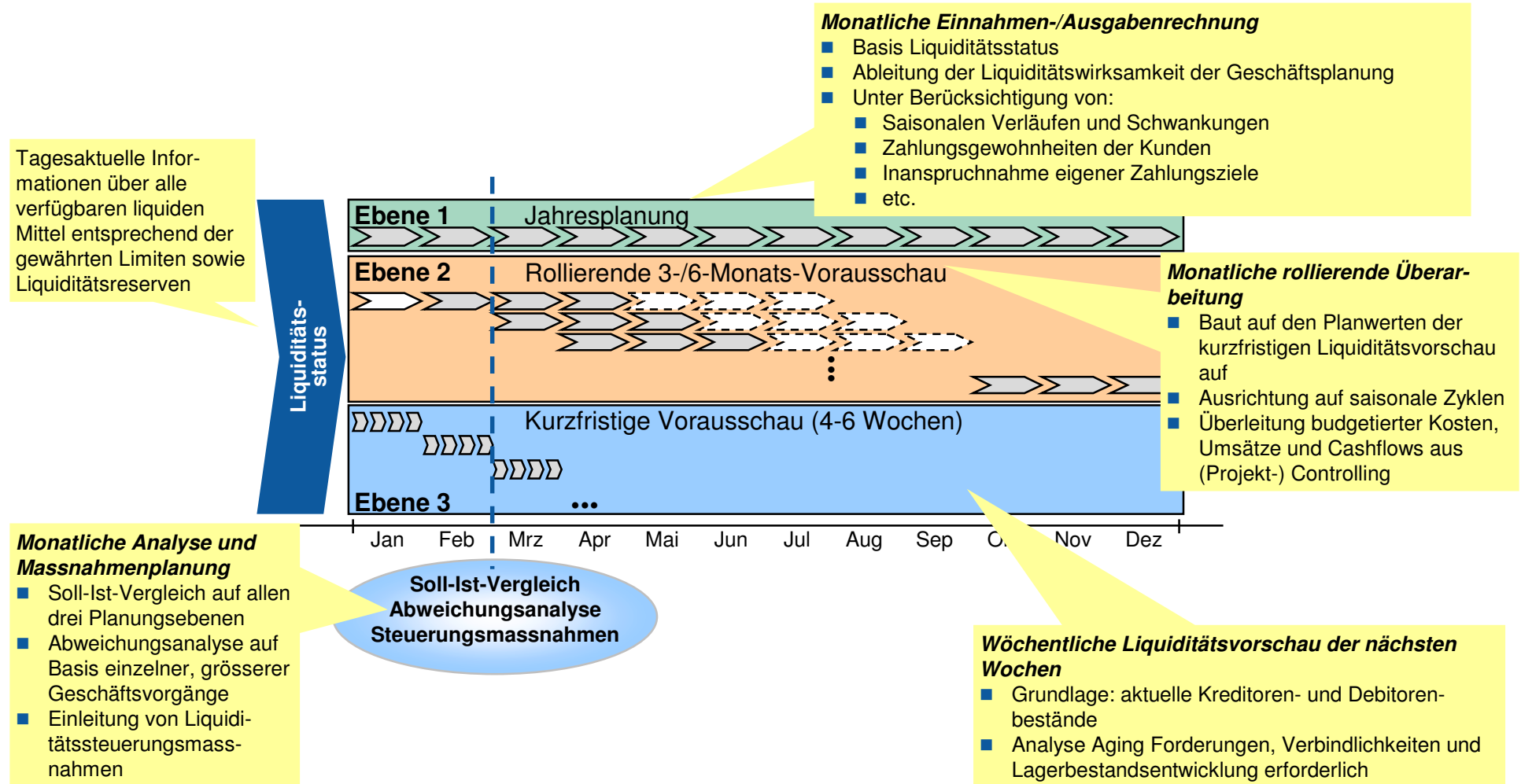
Die Organisation des Liquiditätsmanagements

Der Verwaltungsrat hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben (Art. 716a OR):

- ...
- 3. die Ausgestaltung als Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist
- ...

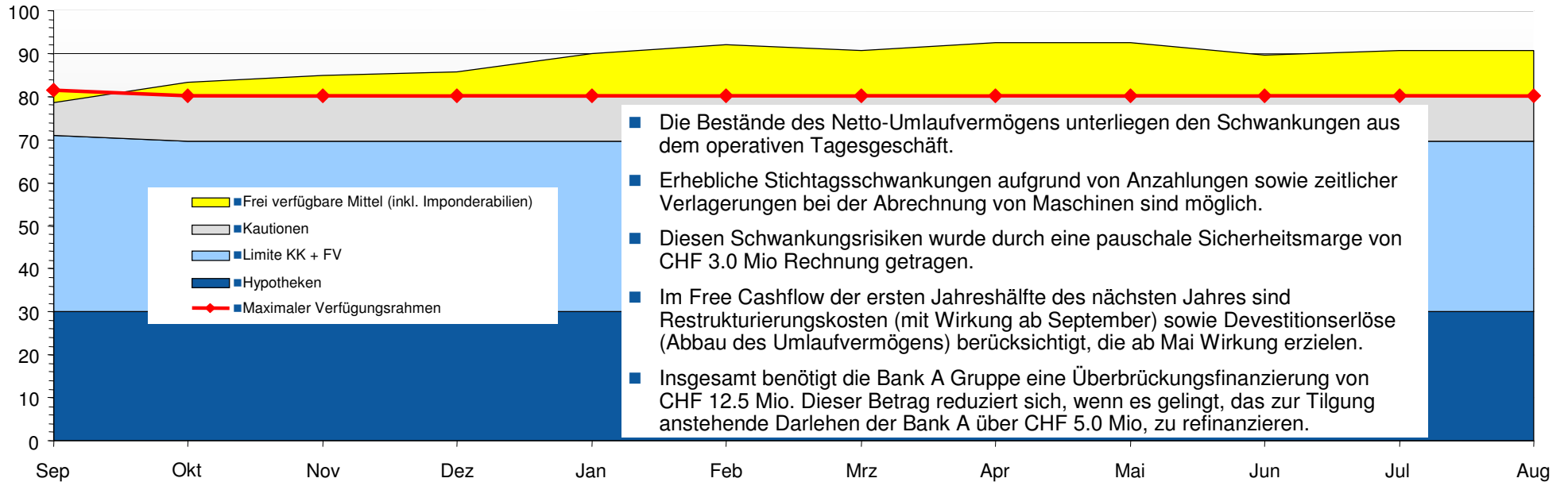
- Sensibilisierung aller Mitarbeiter im gesamten Unternehmen: „Liquidität ist eine knappe Ressource“
- Anpassung der Kompetenzordnung. Festlegung der Geldflusssteuerung konzernweit an einer Stelle
- Wöchentliches Treffen aller Liquidität beeinflussenden Personen für Liquiditätscontrolling (Analyse Soll-Ist-Abweichung, Einleitung von Massnahmen)
- Regelung liquiditätsrelevanter Intercompany-Beziehungen
- Konkretisierung Organisationsreglement, Neu-Regelung der Bankunterschriften
- Vereinbarungen mit kreditgebenden Banken (Stillhalteabkommen, Überbrückungsfinanzierung)

Eine Integrierte Liquiditätsplanung ist für die Steuerung der Geldflüsse zwingend



Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Beispiel einer Turnaround-Liquiditätsplanung (Übersicht)



- Die Bestände des Netto-Umlaufvermögens unterliegen den Schwankungen aus dem operativen Tagesgeschäft.
- Erhebliche Stichtagsschwankungen aufgrund von Anzahlungen sowie zeitlicher Verlagerungen bei der Abrechnung von Maschinen sind möglich.
- Diesen Schwankungsrisiken wurde durch eine pauschale Sicherheitsmarge von CHF 3.0 Mio Rechnung getragen.
- Im Free Cashflow der ersten Jahreshälfte des nächsten Jahres sind Restrukturierungskosten (mit Wirkung ab September) sowie Devestitionserlöse (Abbau des Umlaufvermögens) berücksichtigt, die ab Mai Wirkung erzielen.
- Insgesamt benötigt die Bank A Gruppe eine Überbrückungsfinanzierung von CHF 12.5 Mio. Dieser Betrag reduziert sich, wenn es gelingt, das zur Tilgung anstehende Darlehen der Bank A über CHF 5.0 Mio, zu refinanzieren.

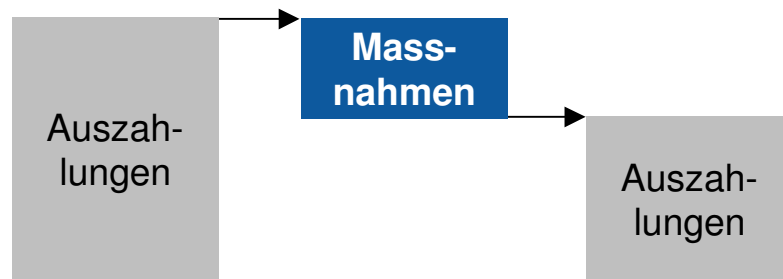
Zahlen jeweils per Ende Monat	Einheit	Sep IST	Okt IST	Nov IST	Dez IST	Jan IST	Feb IST	Mrz Plan	Apr Plan	Mai Plan	Jun Plan	Jul Plan	Aug Plan
Entwicklung des Verfügungsrahmens													
Limite KK + FV	Mio CHF	41.1	39.6	39.6	39.6	39.6	39.6	39.6	39.6	39.6	39.6	39.6	39.6
Kautionen	Mio CHF	10.5	10.5	10.5	10.5	10.5	10.5	10.5	10.5	10.5	10.5	10.5	10.5
Hypotheiken	Mio CHF	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0
Ausschöpfung des Verfügungsrahmens													
Maximaler Verfügungsrahmen	Mio CHF	81.6	80.1	80.1	80.1	80.1	80.1	80.1	80.1	80.1	80.1	80.1	80.1
Frei verfügbare Mittel (inkl. Imponderabilien)	Mio CHF	3.1	-3.2	-4.8	-5.6	-10.0	-11.9	-10.7	-12.4	-12.5	-9.6	-10.6	-10.6

Quelle: Praxisbeispiel Helbling Corporate Finance AG



Möglichkeiten zur Liquiditätsgenerierung

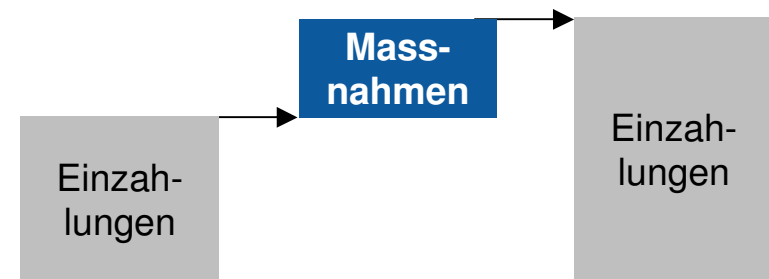
Massnahmen zur Reduktion des Liquiditätsabflusses



- Ertragsoptimierungen
- Einkaufsmanagement
- Leasing statt Kauf
- Kreditorenmanagement
- Aufschiebung Kapitalrück-/Zinszahlungen
- Einstellungs- und Investitionsstopp

→ Verzicht
→ Substitution
→ Verschiebung
→ Preissenkung

Massnahmen zur Erhöhung des Liquiditätszuflusses



- Verringerung Durchlaufzeiten
- Forderungsmanagement
- Lagerabbau
- Desinvestitionen, Vermietungen
- Aussenfinanzierung

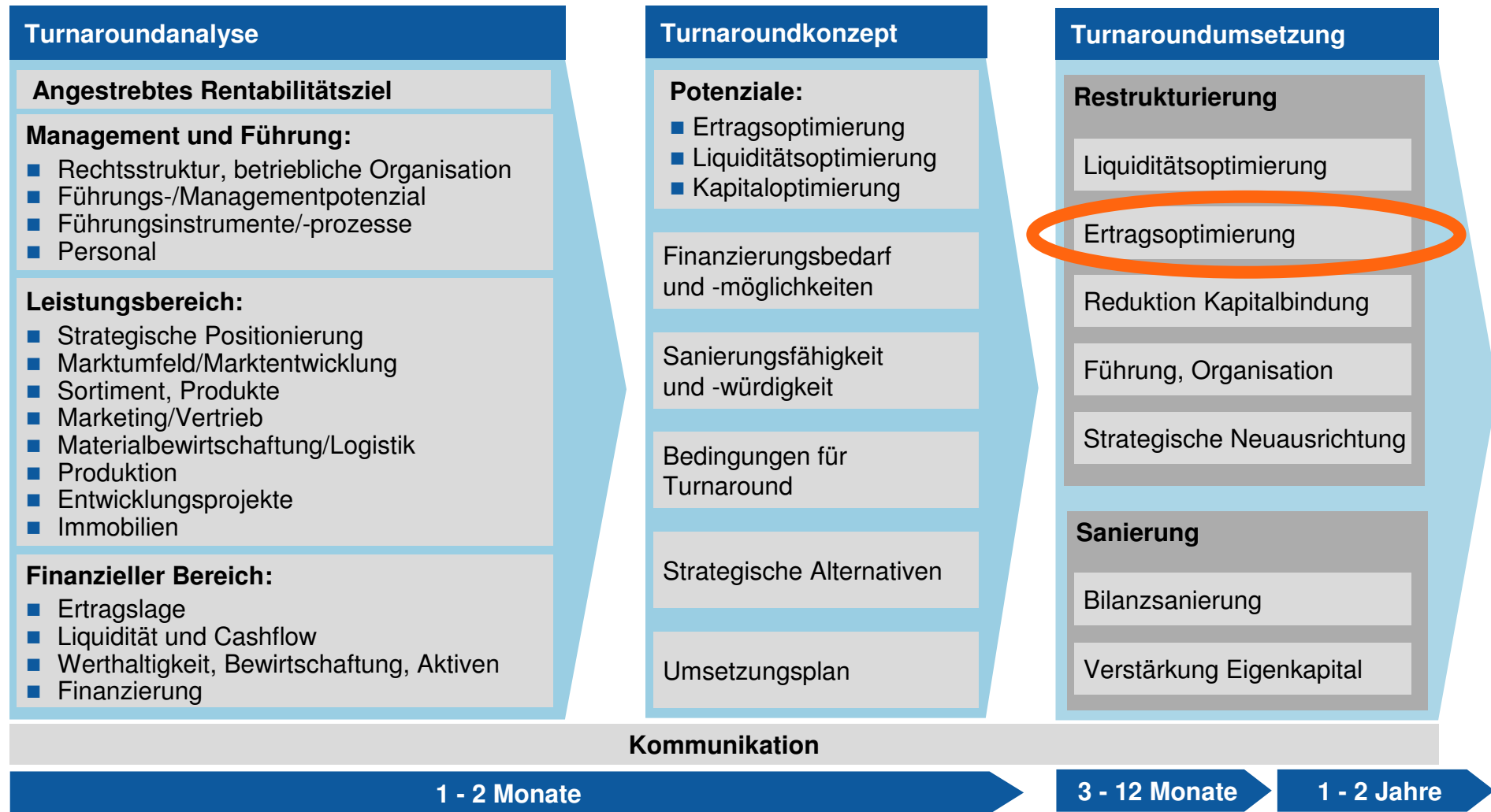
→ Beschleunigung
→ Verflüssigung
→ Preiserhöhung
→ Beschaffung bei Dritten

Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Inhalt

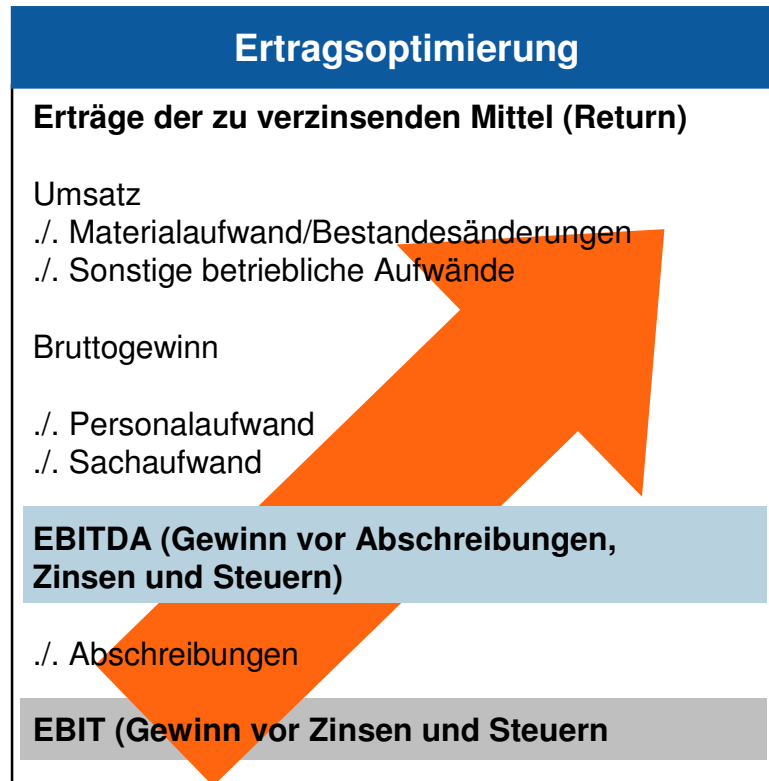
1. Krisen beginnen im Verborgenen: „Menetekel“ wäre zu lesen
2. **Schritt 1:**
Standortbestimmung/Turnaroundkonzept: Standort, Karte, Ziel
3. **Schritt 2:**
Liquiditätsmanagement: „Cash is king“
4. **Schritt 2:**
Ertragsoptimierung: Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit
5. **Schritt 2:**
Kapitaloptimierung: Ein Ballon steigt, wenn er Ballast abwirft
6. **Schritt 2:**
Bilanzsanierung: Es gibt mehr Möglichkeiten als man denkt
7. **Schritt 2:**
Führung: Fundament des Erfolgs
8. Zusammenfassung: Phoenix aus der Asche
9. Kurzübersicht Helbling

Teilaspekt Ertragsoptimierung



Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

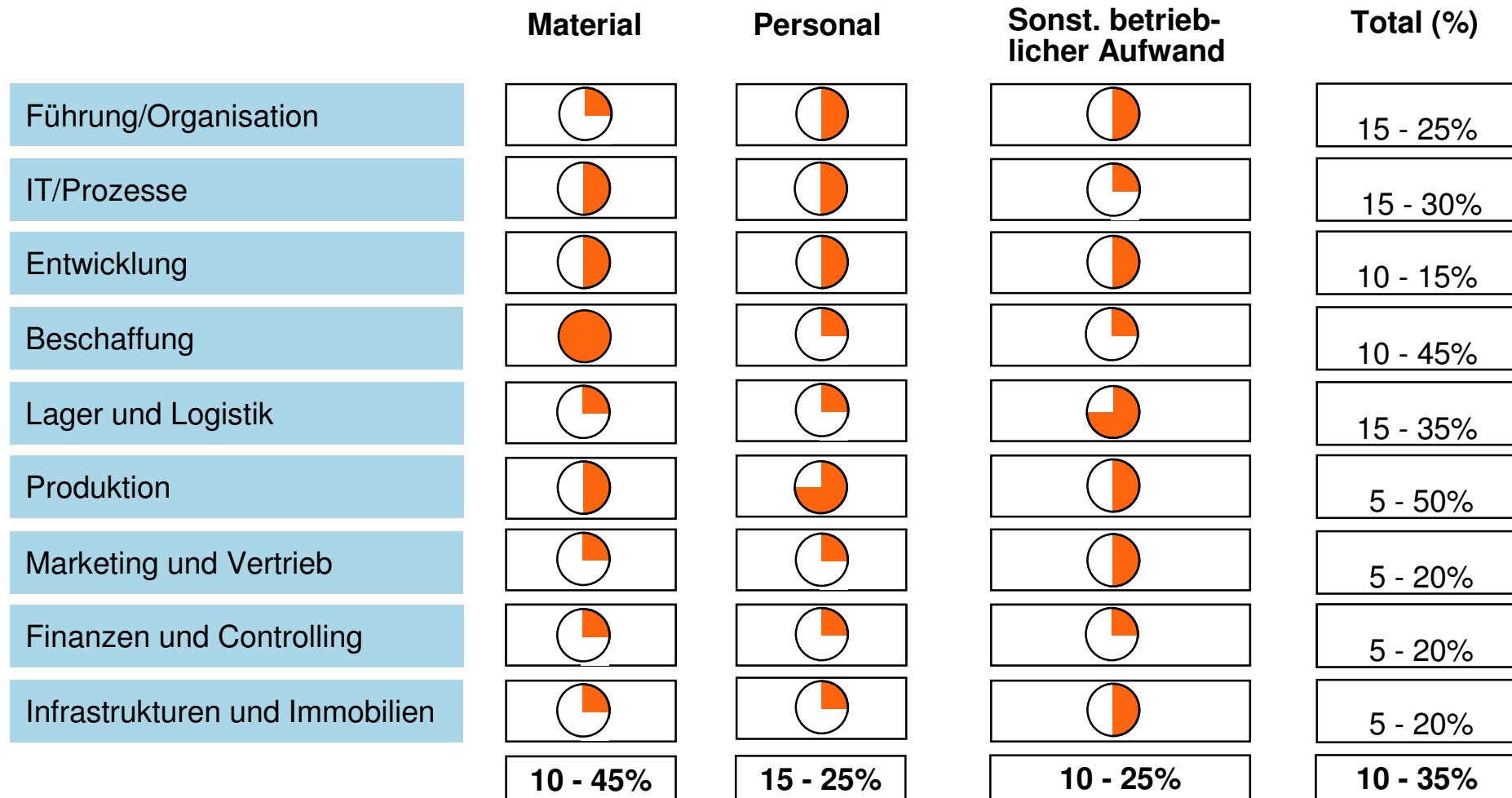
1. Stellhebel zur Erzielung des angestrebten Rentabilitätsziels: Verbesserung EBIT



$$\frac{\text{EBIT} (\nearrow)}{\text{Capital employed} (\searrow)} = \text{ROCE} (\nearrow)$$

Quelle: Helbling Corporate Finance

Kosten können überall gesenkt werden – nicht nur beim Personal (Bsp. Industrieunternehmen)



Potenzial: kaum gering mittel hoch sehr hoch

Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Der Erfolg liegt meistens in der Summe vieler Einzelprojekte

Die evaluierten Ertrags- und Kostenoptimierungspotenziale, die nicht im Budget enthalten sind betragen			
	Potenziale gegenüber Budget 2004		
	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Deckungsbeitragssteigerung aus Umsatz		680	1'330
Kostensenkung	1'470	7'675	9'894
Einmalige Reduktion der Kapitalbindung	2'885	225	
Einmaliger Liquiditätseffekt (exkl. Externe Unterstützung)	270	170	200

>11 Mio. CHF

Zusammenfassung Division A			
Potenziale (netto TCHF gegenüber Budget)	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Deckungsbeitragssteigerung aus Umsatz			
Kostensenkung	1'085	5'870	8'070
Einmalige Reduktion der Kapitalbindung	2'000		
Einmaliger Liquiditätseffekt			
Teilprojekte			
2.1	Effizienzsteigerungs- und Qualitätsoffensive in den Werken		
2.1.1	Anna		
2.1.2	Berta		
2.1.3	Carla		
2.2	Effizienzsteigerungs- und Qualitätsoffensive im Werk Dora		
2.3	Verlagerung von Produktionslinien		
2.4	Outsourcing Biege-Stanzteile		
2.5	Reduktion Materialkosten		
2.6	Reduktion Lagerbestände		
2.7	Effizienzsteigerung Entwicklung		
2.8	Dimensionierung Mitarbeiterbestand der Entwicklung		
2.9	Strategie- und Businessplan		

Effizienzsteigerungs- und Qualitätsoffensive in allen Werken			
Priorität	1	Geschätzte Durchlaufzeit	12
Budgetiert	nein	Betrifft	Div. A
1=hoch, 2=mittel, 3=gering		in Monaten	
ja / nein		ja / nein	
Potenziale (netto in TCHF gegenüber Budget 2004)	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
DB-Steigerung aus Umsatz			
Kostensenkung	680	1'360	1'360
10% Effizienzsteigerung über alle Bereiche, 50% Real.			
Einmalige Reduktion der Kapitalbindung			
Einmaliger Liquiditätseffekt			
Einzelmassnahmen/Begründung	Voraussetzungen/Risiken		
1 Verbesserung des EPI-Faktors durch: - Arbeitsplatzgestaltung und -optimierung - Qualitäts-KVP u. TPM-Programm-Initialisierung - Optimierte Personaleinsatzplanung - Optimierte Planung der Produktionslinie	Konsequentes Umsetzungsprogramm mit einem starken Projektcontrolling		
2 Flexibilisierung der Arbeitszeiten (ausserhalb D)			
Qualitativer Nutzen	Einmalaufwand/Investitionen (in TEUR)		
Höhere Kundenzufriedenheit	Evtl. Einsatz externer Unterstützung		
Höhere Mitarbeiterzufriedenheit			

Quelle: Praxisbeispiel Helbling Corporate Finance AG



Inhalt

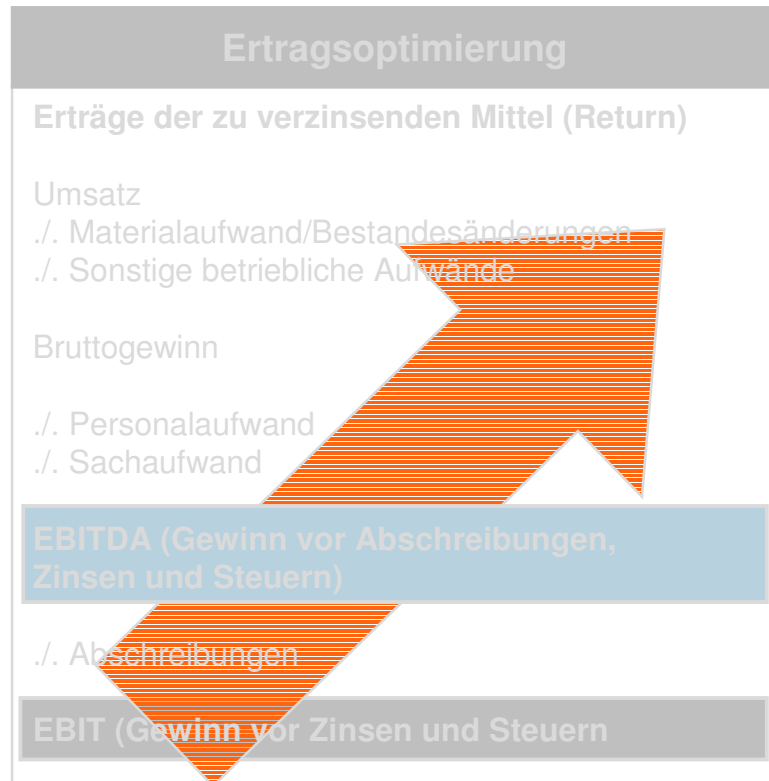
1. Krisen beginnen im Verborgenen: „Menetekel“ wäre zu lesen
2. **Schritt 1:**
Standortbestimmung/Turnaroundkonzept: Standort, Karte, Ziel
3. **Schritt 2:**
Liquiditätsmanagement: „Cash is king“
4. **Schritt 2:**
Ertragsoptimierung: Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit
5. **Schritt 2:**
Kapitaloptimierung: Ein Ballon steigt, wenn er Ballast abwirft
6. **Schritt 2:**
Bilanzsanierung: Es gibt mehr Möglichkeiten als man denkt
7. **Schritt 2:**
Führung: Fundament des Erfolgs
8. Zusammenfassung: Phoenix aus der Asche
9. Kurzübersicht Helbling

Teilaspekt Reduktion Kapitalbindung



Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

2. Stellhebel zur Erzielung des angestrebten Rentabilitätsziels: Reduktion Kapitalbindung



Kapitaloptimierung

Zu verzinsende Mittel (CE = Capital employed)

Aktiven	Passiven
Umlaufvermögen	Nichtverzinsliches Kapital: - Kreditoren - Rückstellungen
Anlagevermögen	Verzinsliches Kapital: - Bankschulden - Darlehen - Eigenmittel
Total Aktiven	Total Passiven

$$\frac{\text{EBIT} (\nearrow)}{\text{Capital employed} (\searrow)} = \text{ROCE} (\nearrow)$$

Quelle: Helbling Corporate Finance

Massnahmen zur Reduktion der Kapitalbindung

Reduktion Umlaufvermögen

1 Beschleunigung Durchlaufzeiten:

- Beschaffung
- Entwicklung
- Produktion
- Absatz
- Fakturierung und Inkasso

2 Abbau Umlaufvermögen

- Cash-Management (Pooling)
- Factoring
- Lagerabbau

Reduktion Anlagevermögen

1 Verkauf nichtbetriebsnotwendiges Vermögen

2 Verkauf von Beteiligungen und Tochtergesellschaften

3 Verkauf von Immobilien

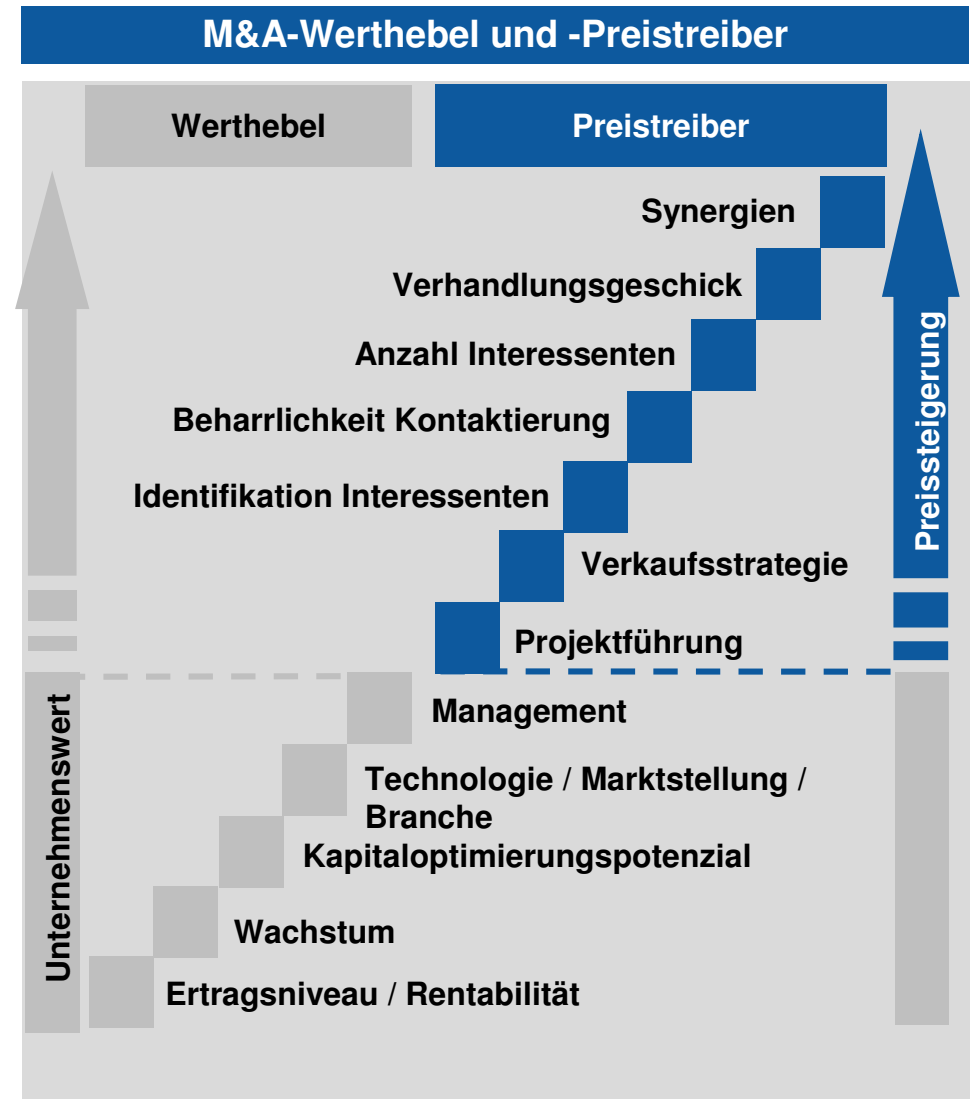
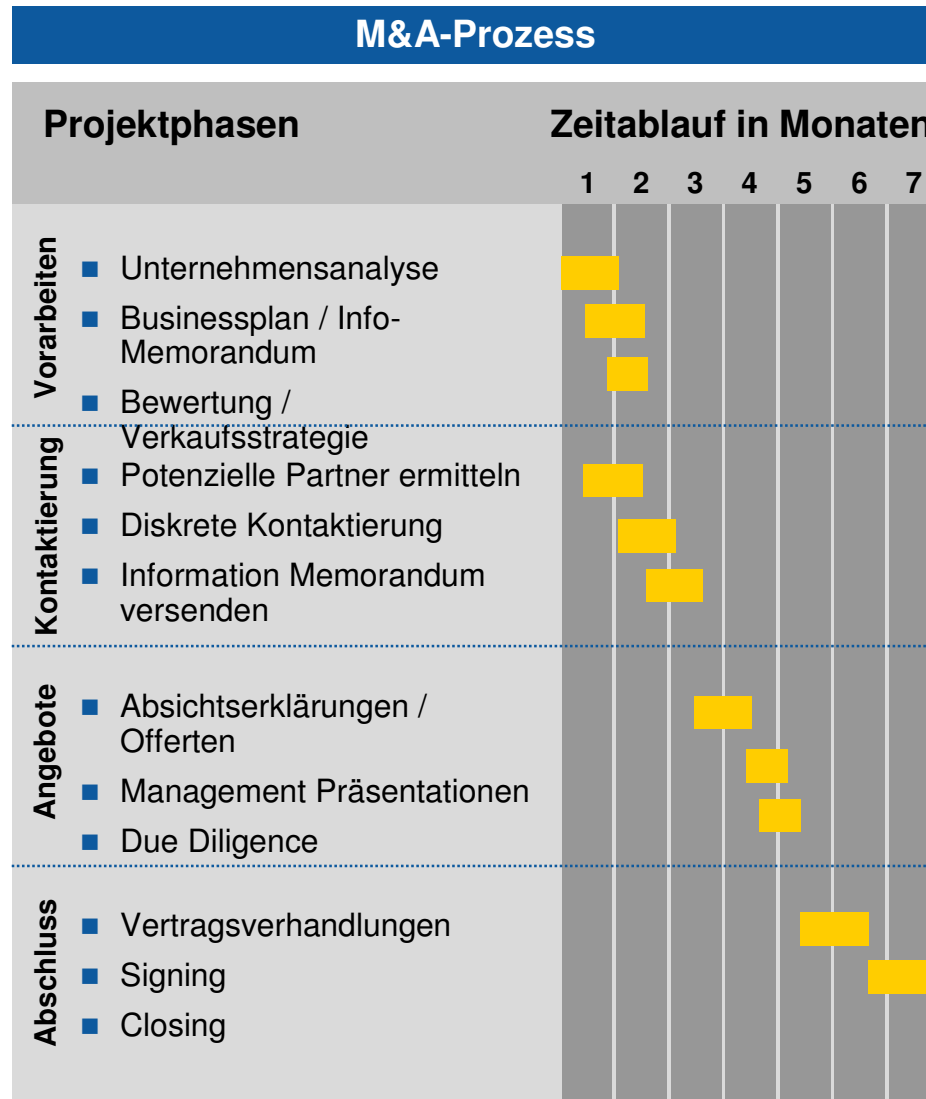
Aktiven	Passiven
Flüssige Mittel	Nicht verzinsliches Fremdkapital
Forderungen	
Lager, Ware in Arbeit	Verzinsliches Fremdkapital
Mobilien	
Immobilien	
Beteiligungen	Eigenkapital

Umfinanzierung:

- 1** Verzinsliches Kapital zu nicht verzinslichem Kapital
- 2** Verzinsliches Kapital zu Eigenkapital
- 3** Verzinsliches Fremdkapital mit hohem Zinssatz zu verzinslichen Fremdkapital und tieferem Zinssatz
 - ➔ z.B. bessere Deckung
 - ➔ z.B. Factoring

Quelle: Helbling Corporate Finance AG

Ein Unternehmens(teil)verkauf ist eine gute Möglichkeit zu einer massiven Reduktion der Kapitalbindung

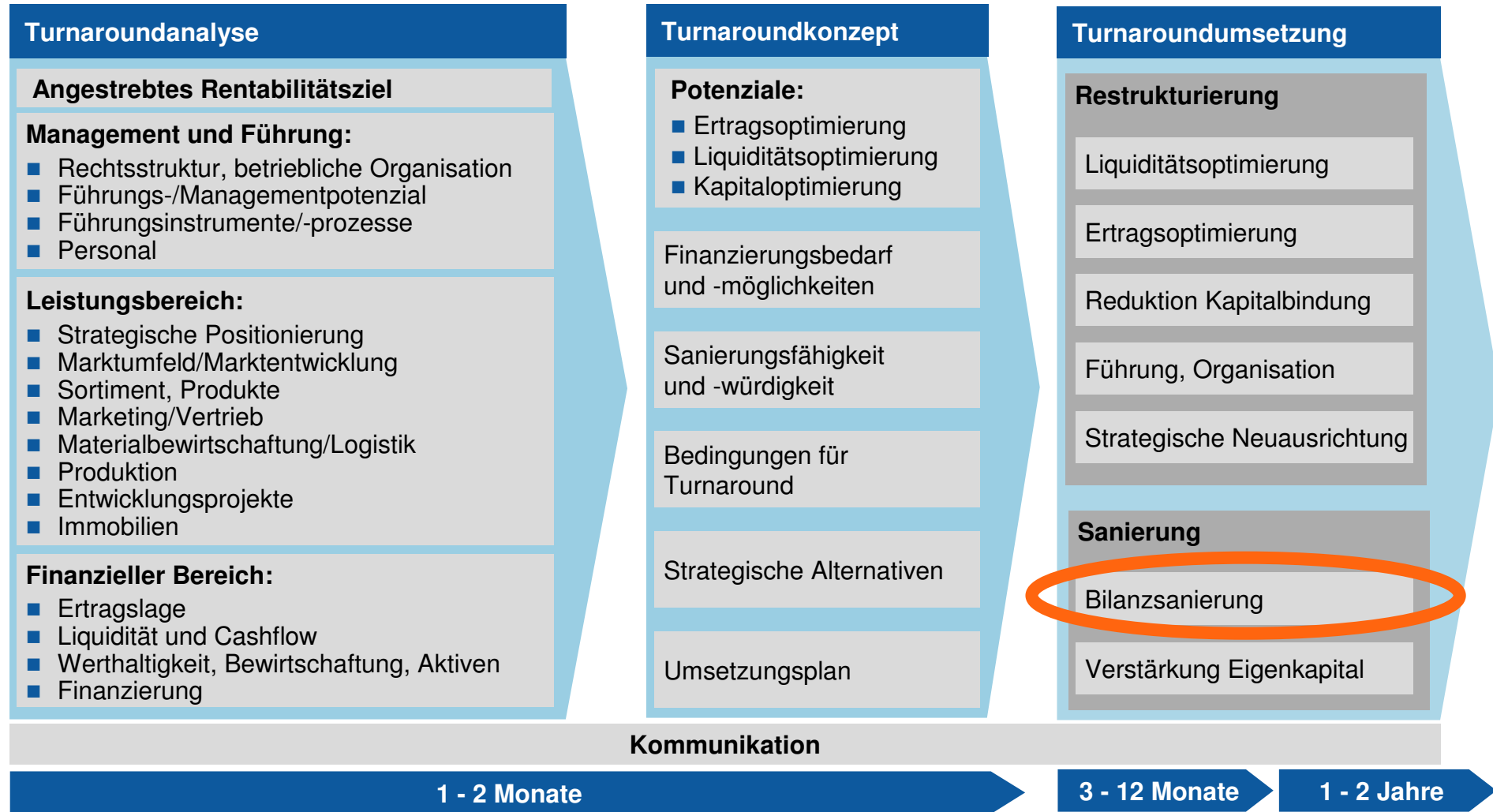


Quelle: Helbling Corporate Finance AG

Inhalt

1. Krisen beginnen im Verborgenen: „Menetekel“ wäre zu lesen
2. **Schritt 1:**
Standortbestimmung/Turnaroundkonzept: Standort, Karte, Ziel
3. **Schritt 2:**
Liquiditätsmanagement: „Cash is king“
4. **Schritt 2:**
Ertragsoptimierung: Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit
5. **Schritt 2:**
Kapitaloptimierung: Ein Ballon steigt, wenn er Ballast abwirft
6. **Schritt 2:**
Bilanzsanierung: Es gibt mehr Möglichkeiten als man denkt
7. **Schritt 2:**
Führung Fundament des Erfolgs
8. Zusammenfassung: Phoenix aus der Asche
9. Kurzübersicht Helbling

Teilaspekt Bilanzsanierung



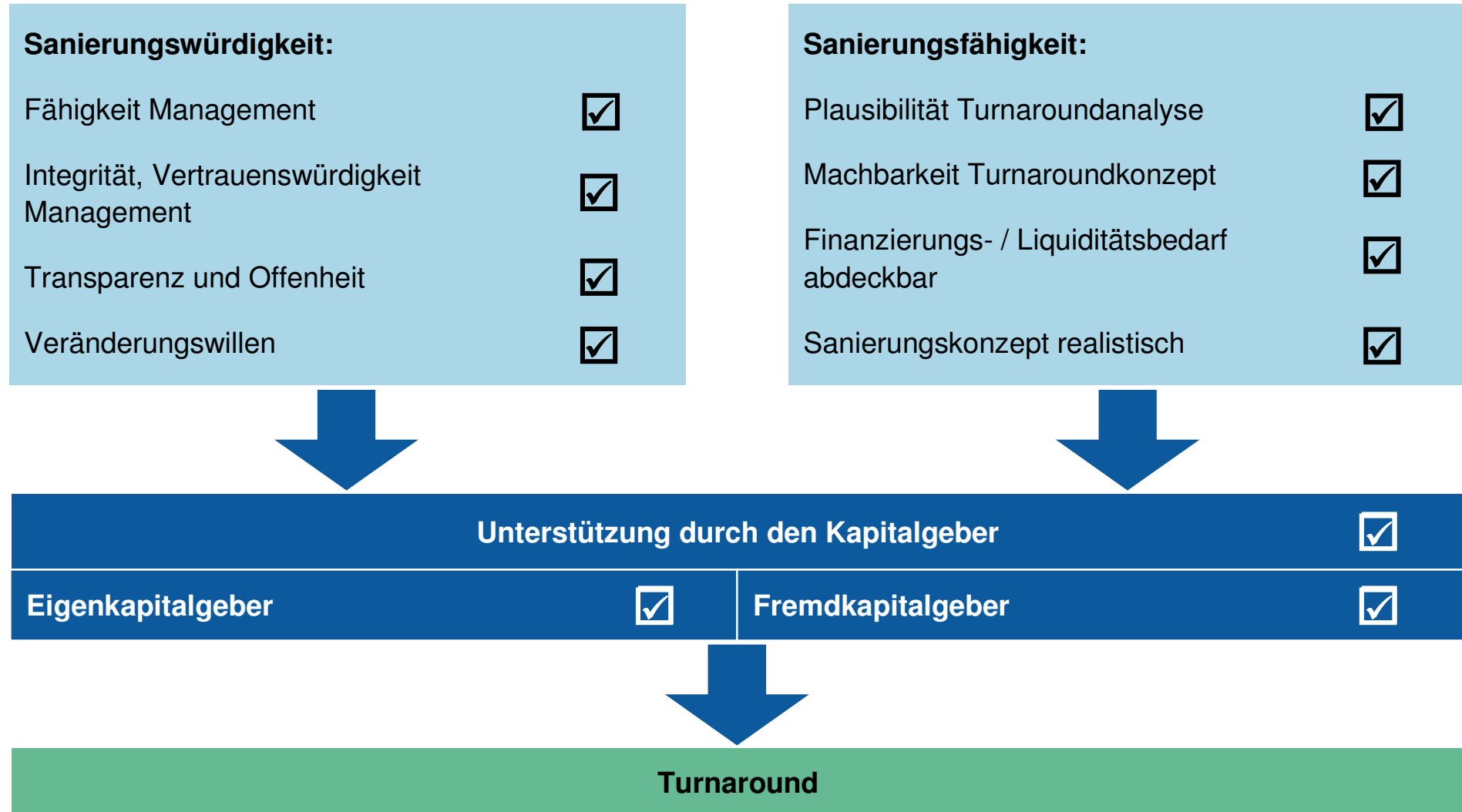
Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Die Notwendigkeit, bilanzielle Sanierungsmassnahmen zu ergreifen, ergibt sich aus dem Gesetz

„Zeigt die letzte Jahresbilanz, dass die Hälfte des Aktienkapitals und der gesetzlichen Reserven nicht mehr gedeckt ist, so beruft der Verwaltungsrat unverzüglich eine Generalversammlung ein und beantragt ihr Sanierungsmassnahmen.

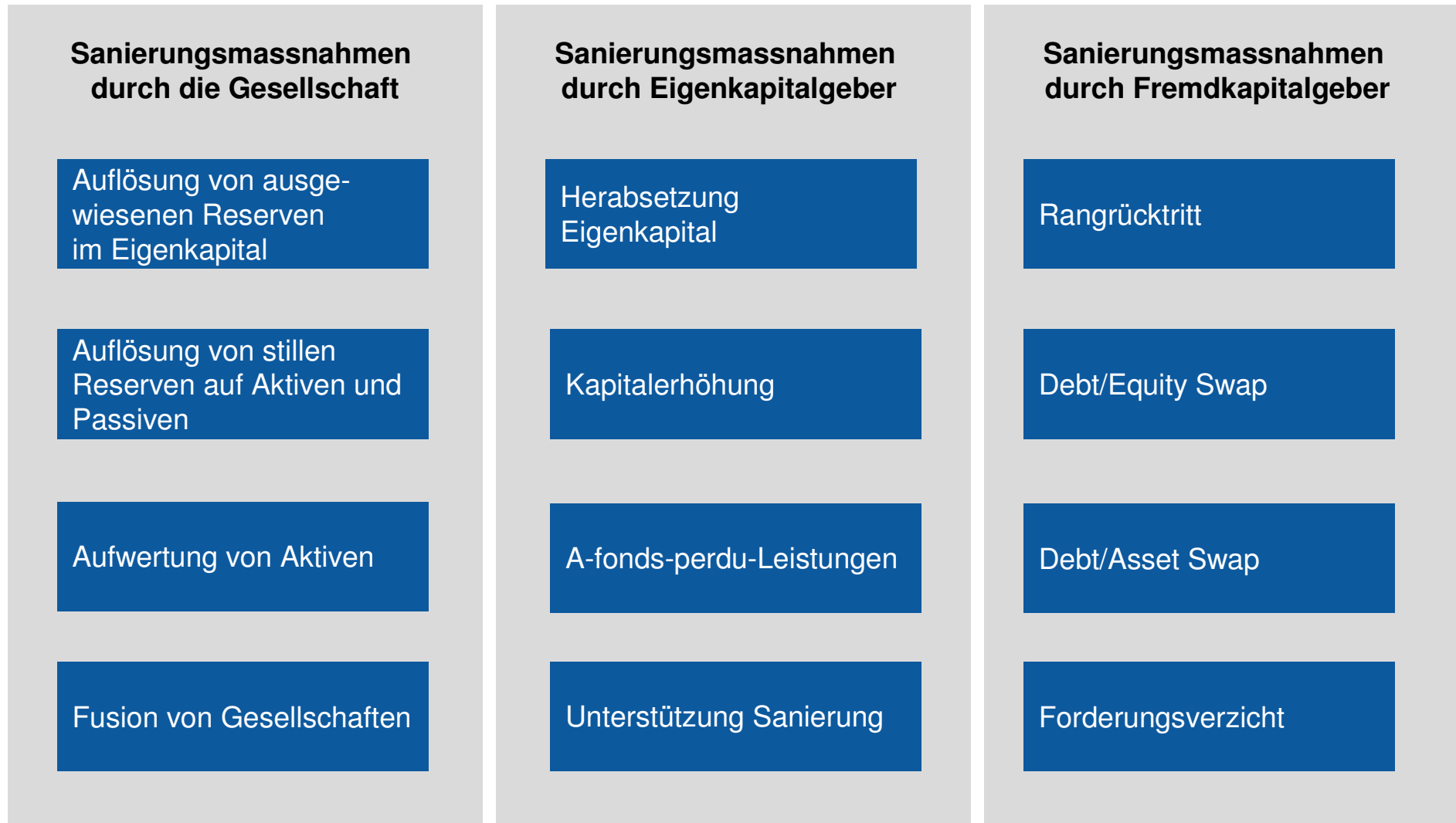
Wenn begründete Besorgnis einer Überschuldung besteht, muss eine Zwischenbilanz erstellt und diese der Revisionsstelle zur Prüfung vorgelegt werden. Ergibt sich aus der Zwischenbilanz, dass die Forderungen der Gesellschaftsgläubiger weder zu Fortführungs- noch zu Veräusserungswerten gedeckt ist, so hat der Verwaltungsrat den Richter zu benachrichtigen, sofern nicht Gesellschaftsgläubiger im Ausmass dieser Unterdeckung im Rang hinter allen anderen Gesellschaftsgläubiger zurücktreten (Art. 725 OR)“.

Sanierungswürdigkeit und -fähigkeit als Voraussetzung für die Unterstützung einer Bilanzsanierung und damit des Turnarounds



Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Wenn das Restrukturierungskonzept stimmt, ist die Bilanz selten das Problem

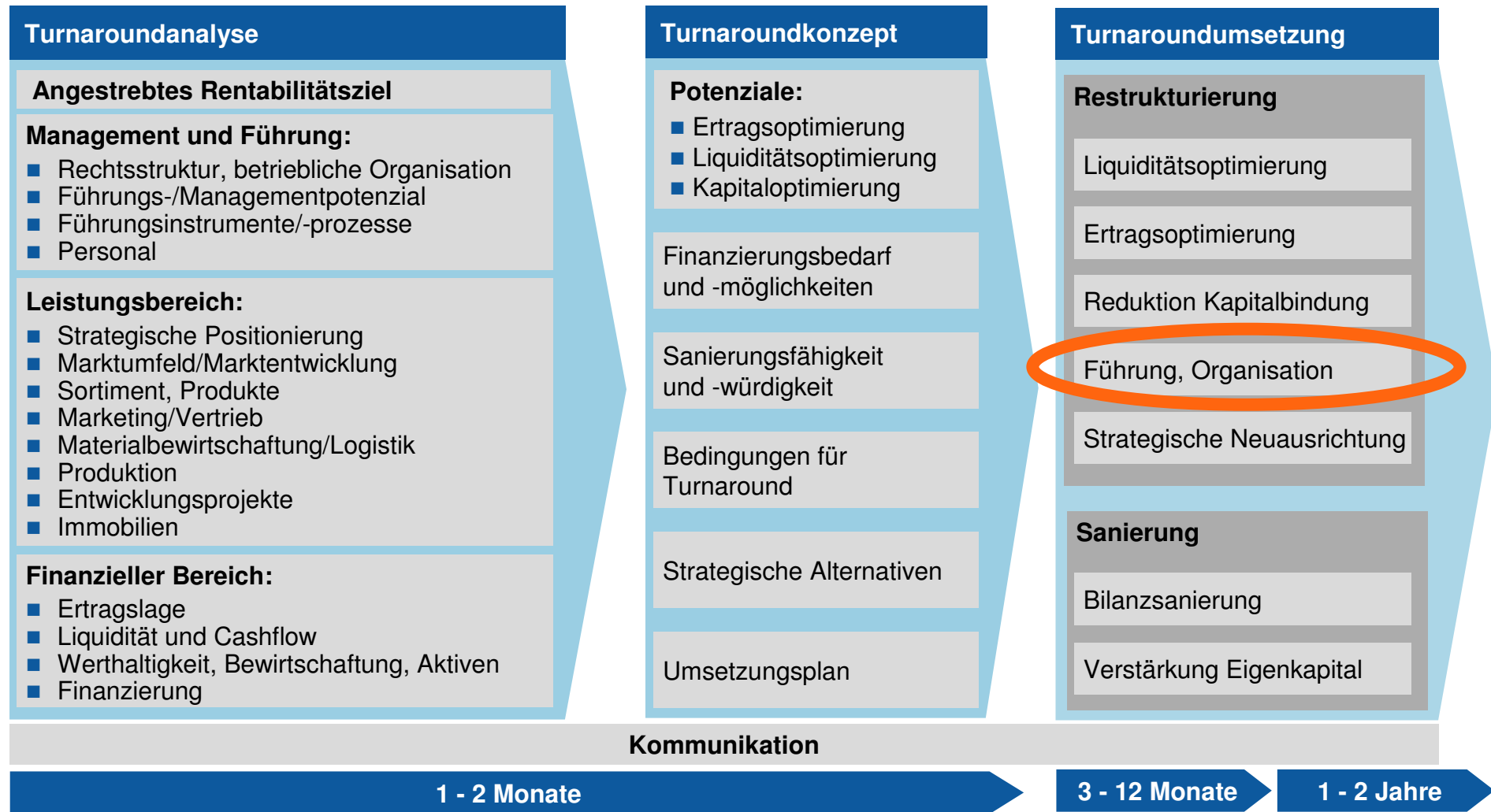


Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Inhalt

1. Krisen beginnen im Verborgenen: „Menetekel“ wäre zu lesen
2. **Schritt 1:**
Standortbestimmung/Turnaroundkonzept: Standort, Karte, Ziel
3. **Schritt 2:**
Liquiditätsmanagement: „Cash is king“
4. **Schritt 2:**
Ertragsoptimierung: Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit
5. **Schritt 2:**
Kapitaloptimierung: Ein Ballon steigt, wenn er Ballast abwirft
6. **Schritt 2:**
Bilanzsanierung: Es gibt mehr Möglichkeiten als man denkt
7. **Schritt 2:**
Führung: Fundament des Erfolgs
8. Zusammenfassung: Phoenix aus der Asche
9. Kurzübersicht Helbling

Teilaspekt Führung und Organisation



Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

„Führung“ - eine unübertragbare und unentziehbare Aufgabe des VR

Art. 716a OR, „Unübertragbare Aufgaben“:

Der Verwaltungsrat hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

1. die **Oberleitung** der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
2. die Festlegung der **Organisation**;
3. die Ausgestaltung des **Rechnungswesens**, der **Finanzkontrolle** sowie der **Finanzplanung**, sofern diese für die **Führung** der Gesellschaft notwendig ist;
4. die **Ernennung** und **Abberufung** der mit der **Geschäftsführung** und der Vertretung bestimmten Personen;
5. Die **Oberaufsicht** über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen.

Art. 717 OR, „Sorgfalts- und Treuepflicht“:

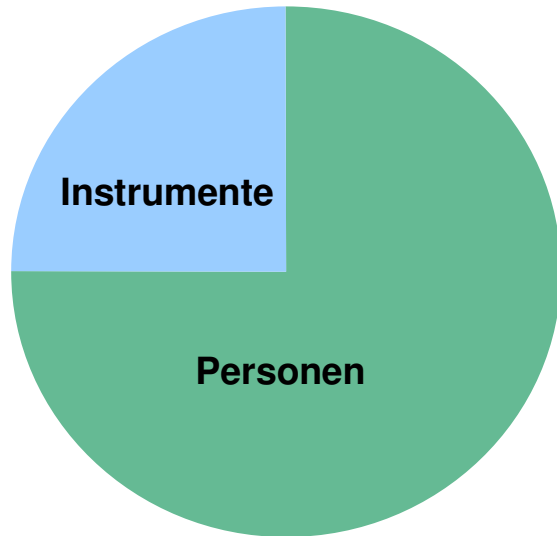
Die Mitglieder des Verwaltungsrats sowie Dritte, die mit der Geschäftsführung befasst sind, müssen ihre Aufgaben mit aller **Sorgfalt** erfüllen und die Interessen der Gesellschaft in **guten Treuen** wahren.

Art. 754 OR, „Haftung für Verwaltung, Geschäftsführung“:

Die Mitglieder des Verwaltungsrats und alle mit der Geschäftsführung oder mit der Liquidation befassten Personen sind sowohl der Gesellschaft als auch den einzelnen Aktionären und Gesellschaftsgläubigern für den **Schaden verantwortlich**, den sie durch absichtliche oder fahrlässige **Verletzung** ihrer **Pflichten** verursachen.

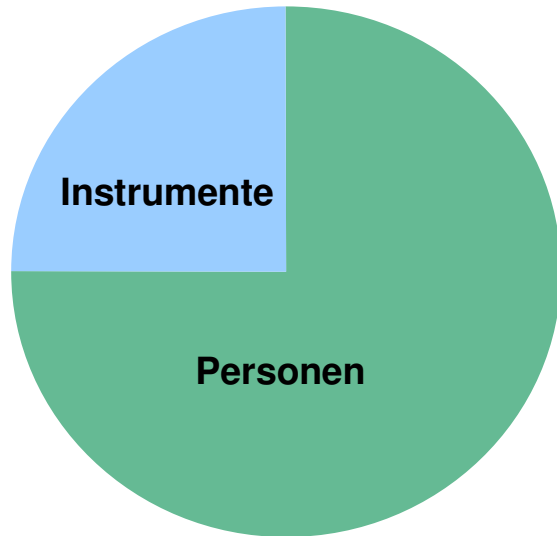
Wer die Erfüllung einer Aufgabe befugterweise einen anderen **Organ** überträgt, **haftet für** den von diesem verursachten **Schaden**, sofern er nicht nachweist, dass er bei der Auswahl, Unterrichtung und Überwachung die nach den Umständen gebotene Sorgfalt angewendet hat.

Eine funktionsfähige Führung ist die Basis für den Erfolg



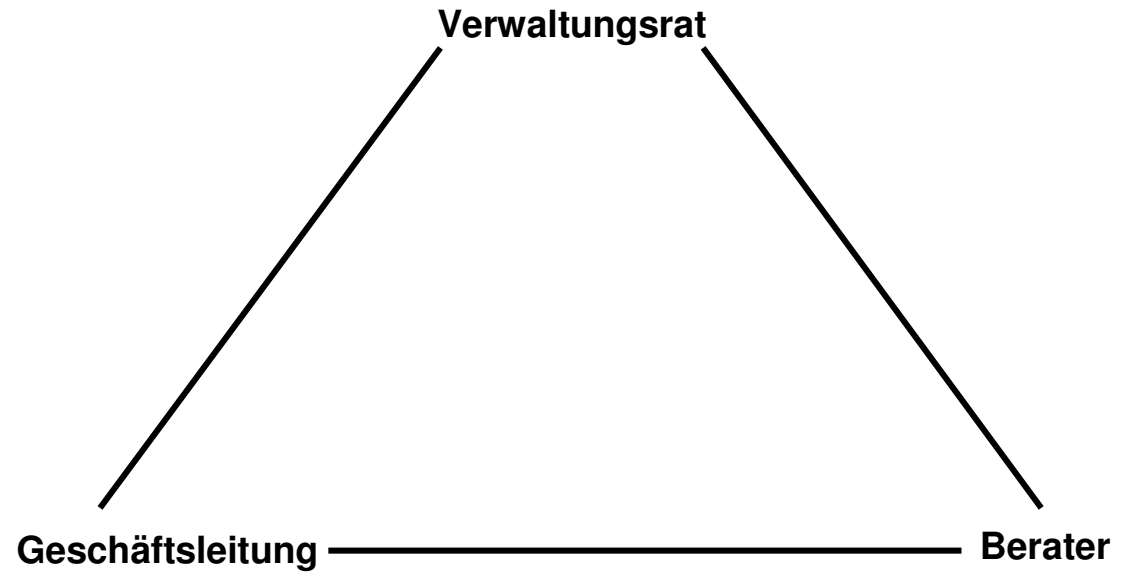
Erfolgsfaktoren Führung

Eine funktionsfähige Führung ist die Basis für den Erfolg

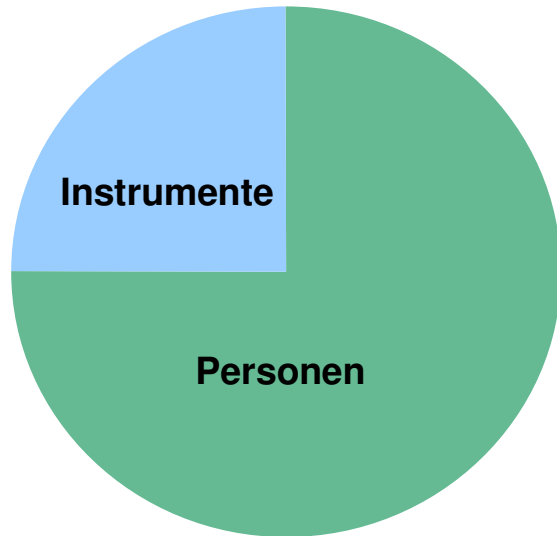


Erfolgsfaktoren Führung

Der zentrale Erfolgsträger eines Turnarounds sind Personen,

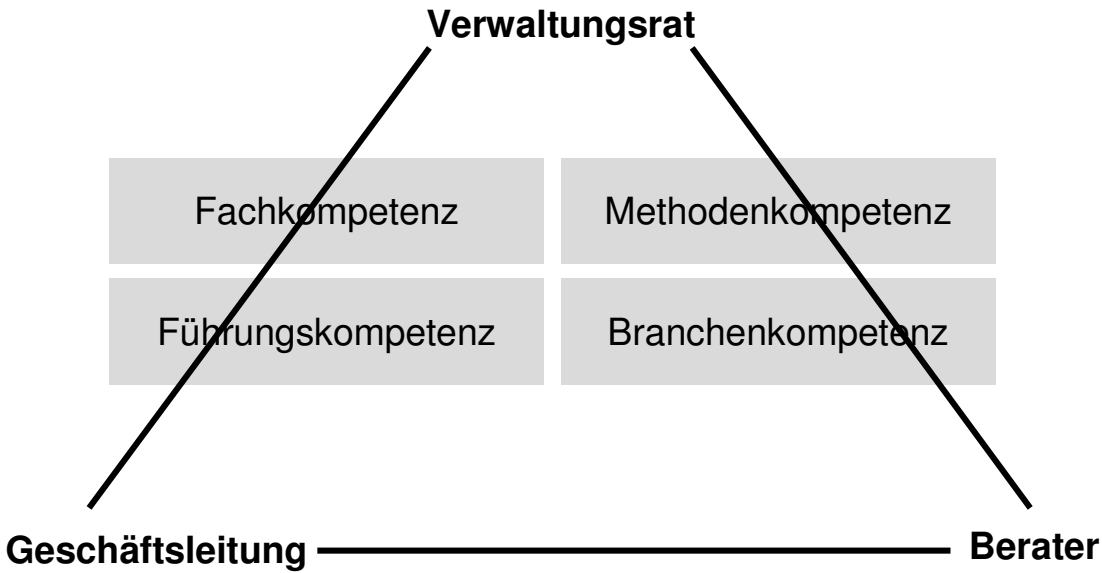


Eine funktionsfähige Führung ist die Basis für den Erfolg

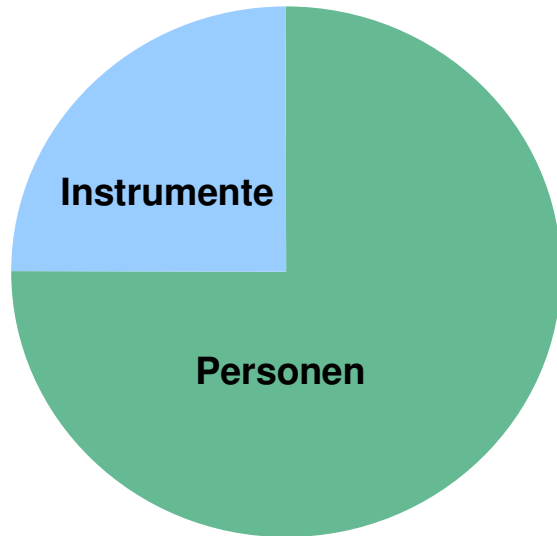


Erfolgsfaktoren Führung

Der zentrale Erfolgsträger eines Turnarounds sind Personen,

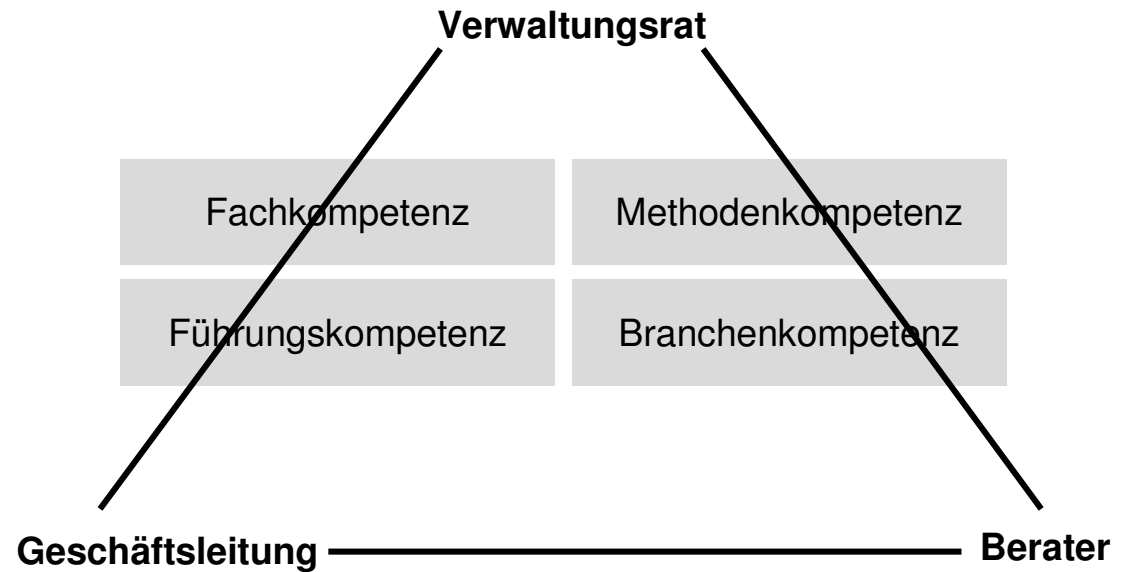


Eine funktionsfähige Führung ist die Basis für den Erfolg



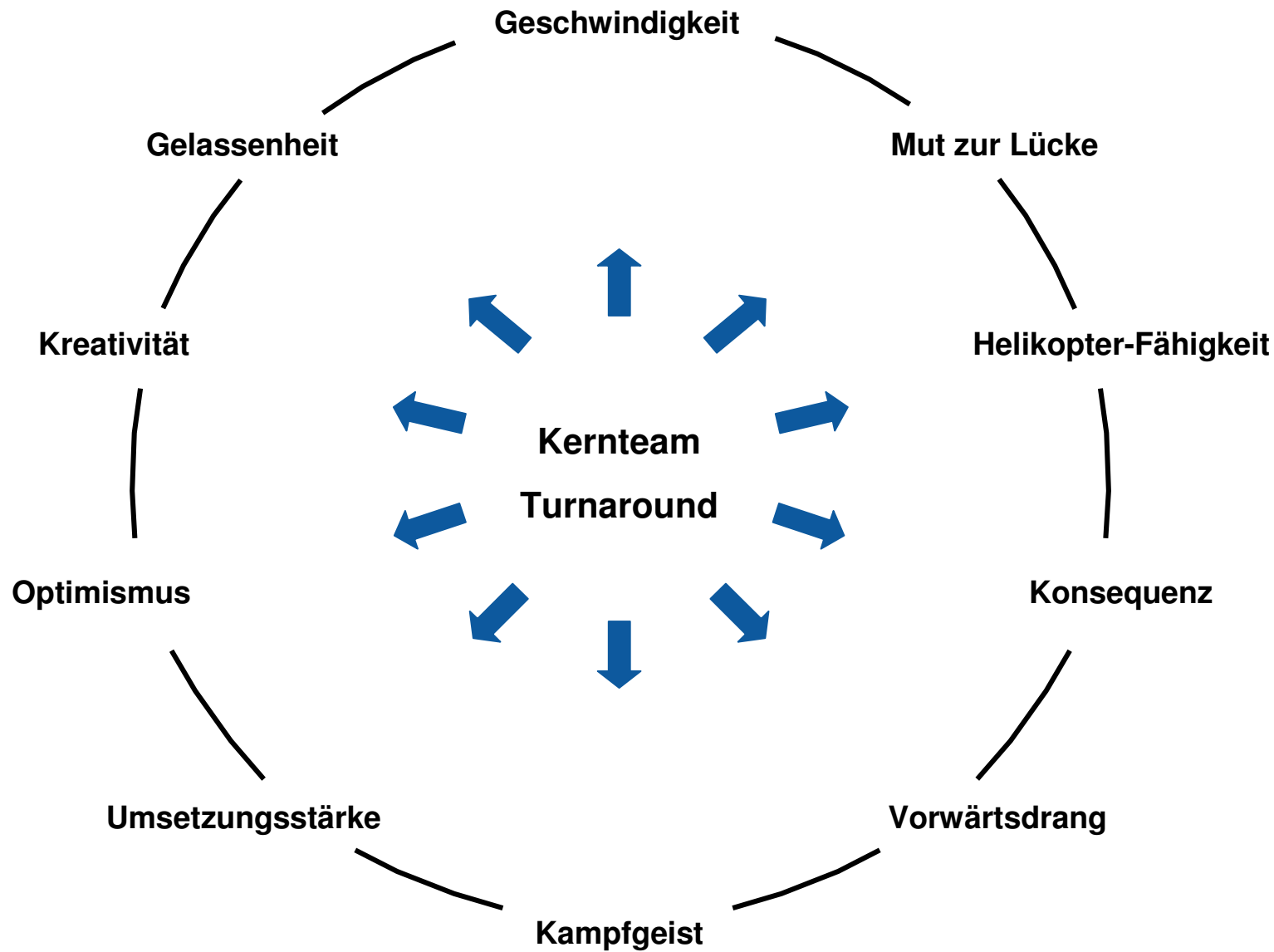
Erfolgsfaktoren Führung

Der zentrale Erfolgsträger eines Turnarounds sind Personen,



die mit geeigneten Instrumenten befähigt werden, schnell beurteilen und entscheiden zu können.

Notwendige Führungseigenschaften im Turnaround



Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Falsche Verhaltensweisen von Führungskräften in Unternehmenskrisen

- Lähmung oder Flucht angesichts der scheinbaren Aussichtslosigkeit
- Selektive Wahrnehmung der Realität oder falsche Einschätzung der Situation mit Gefahr des Selbstbetruges durch Externalisierung sämtlicher Ursachen einer Krise
- Verhaften in früher erfolgreichen Verhaltensmustern, die zur jetzigen Problemsituation nichts Positives beitragen
- Festhalten an Bereichen und Funktionen, zu denen eine stärkere Emotionalität besteht, unabhängig von einer sachlichen Einschätzung
- Angst vor der Radikalität notwendiger Massnahmen
- Lösen des momentan auftauchenden dringlichen Problems unter Vernachlässigung der bedeutenden Probleme
- Resignation oder Hoffnung, alles kläre sich von selbst

Überlegungen bezüglich einer Auswechslung der Führungsmannschaft

Für Auswechslung

- Führung hat Glaubwürdigkeit verloren
- Führung hat Unfähigkeit bewiesen
- Zeichen für Neuanfang setzen
- Bestehende Führung ist veränderungsresistenter
- Sturmsegeln ≠ Schönwetterkapitän

Gegen Auswechslung

- Nicht schnell ersetzbares Unternehmens-, Markt- und Kunden-Know how und Beziehungen
- Schwache 2. Führungsebene
- Ersatz verfügbar und besser?
- CEO = Aktionär

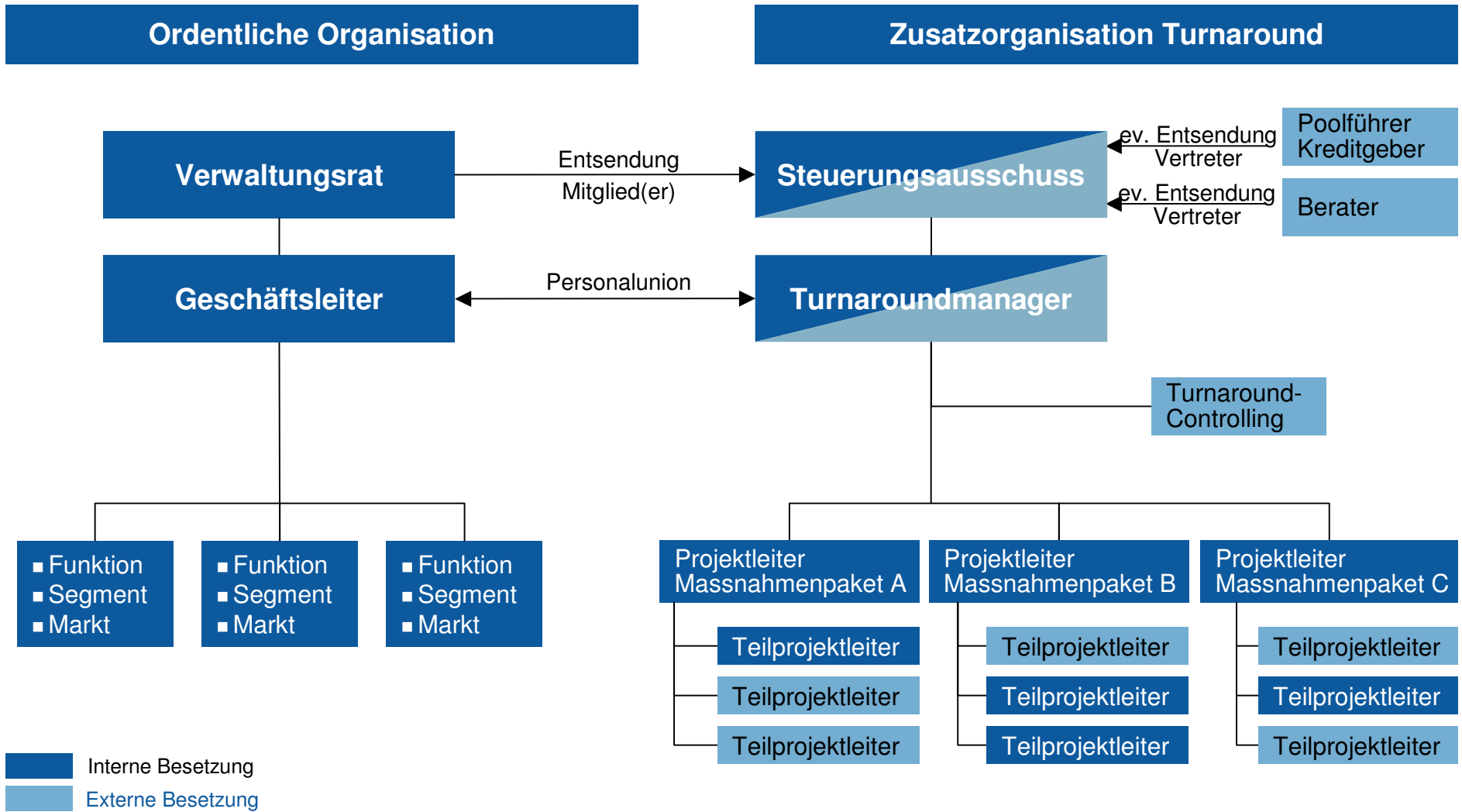
Fazit

Es gibt nicht den Königsweg

Modellvarianten:

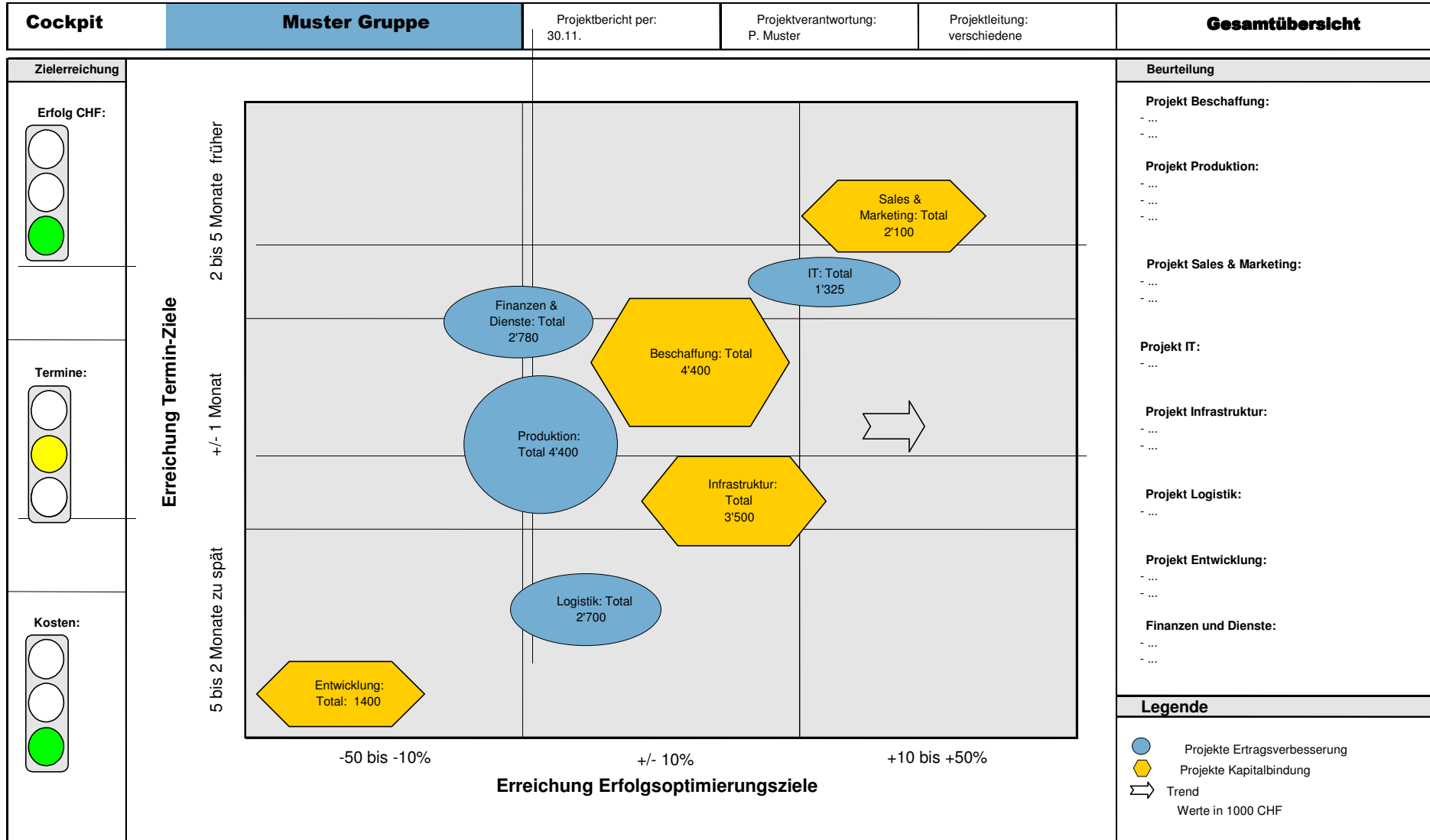
- **Sofortiges Auswechseln/ Interimsmanager**
- „Schleifendes“ Auswechseln mit paralleler Suche Nachfolge
- Turnaroundprojekte durch Dritte ausführen lassen
- Coaching

Organisation Turnaroundmanagement



Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Turnaround-Management-Informationssystem (Übersicht)



Quelle: Praxisbeispiel Helbling Corporate Finance AG

Inhalt

1. Krisen beginnen im Verborgenen: „Menetekel“ wäre zu lesen
2. **Schritt 1:**
Standortbestimmung/Turnaroundkonzept: Standort, Karte, Ziel
3. **Schritt 2:**
Liquiditätsmanagement: „Cash is king“
4. **Schritt 2:**
Ertragsoptimierung: Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit
5. **Schritt 2:**
Kapitaloptimierung: Ein Ballon steigt, wenn er Ballast abwirft
6. **Schritt 2:**
Bilanzsanierung: Es gibt mehr Möglichkeiten als man denkt
7. **Schritt 2:**
Führung: Fundament des Erfolgs
8. **Zusammenfassung: Phoenix aus der Asche**
9. Kurzübersicht Helbling

Warum scheitern Turnaround bei der Umsetzung?

Einige Hauptgründe:

- **Uneinsichtiges und/oder unfähiges Management/VR; ungenügende Managementressourcen**
 - ➔ keine Fortschritte betreffend Liquiditätsgenerierung und Turnaround, fehlendes Vertrauen bei Kapitalgebern
- **Ungenügende Professionalität bei Verhandlungen mit Kreditgebern**
 - ➔ Finanzierung und Liquidität nicht mehr sichergestellt
- **Fehlende betriebswirtschaftliche Korrekturen der handels-/steuerrechtlichen Rechnungslegung**
 - ➔ keine Übersicht über echte betriebswirtschaftliche (operative) Ertragslage und Eigenkapitalsituation
- **Fehlendes, ungenügendes, zu spätes MIS (Management-Informationssystem)**
 - ➔ zu späte Reaktion/Einleiten von Korrekturmaßnahmen, Auflaufen hoher Verluste und Verschuldung
- **Zu wenig konsequente Formulierung und Überwachung von Auflagen betreffend Gesamtführung und Realisierung Turnaround-Konzept**
 - ➔ halbherzige oder fehlende Durchsetzung Restrukturierung/Turnaround
- **Zu späte oder unprofessionelle Einleitung der Partnersuche (Firmenverkauf/Kapitalzuführung)**
 - ➔ zu rasche Unterbilanz/Überschuldung oder Illiquidität

Zwölf Bausteine für einen erfolgreichen Turnaround



Quelle: Helbling Corporate Finance AG

Inhalt

1. Krisen beginnen im Verborgenen: „Menetekel“ wäre zu lesen
2. **Schritt 1:**
Standortbestimmung/Turnaroundkonzept: Standort, Karte, Ziel
3. **Schritt 2:**
Liquiditätsmanagement: „Cash is king“
4. **Schritt 2:**
Ertragsoptimierung: Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit
5. **Schritt 2:**
Kapitaloptimierung: Ein Ballon steigt, wenn er Ballast abwirft
6. **Schritt 2:**
Bilanzsanierung: Es gibt mehr Möglichkeiten als man denkt
7. **Schritt 2:**
Führung: Fundament des Erfolgs
8. Zusammenfassung: Phoenix aus der Asche

9. Kurzübersicht Helbling

Unsere Mission: Leader in technologischer Innovation und Business Consulting



Wertvoll durch Innovation

Helbling unterstützt Organisationen bei der innovativen Produkt- und Geschäftsentwicklung und bei der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Die Kompetenzen der Helbling Gruppe verschaffen uns eine führende Position bei der Lösung komplexer unternehmerischer Aufgaben

Helbling Technik

- 198 Mitarbeiter
- Aarau, Bern, München, Wil, Zürich, Cambridge MA
- Entwicklung erfolgreicher Produkte
 - Produktinnovation
 - Entwicklung, Konzeption, Konstruktion
 - Embedded Software
 - Berechnung und Simulation
 - Mechanik
 - Kunststofftechnik
 - Software Engineering & IT
 - Elektronik
 - Mikrofluidik
 - Mikrotechnik
 - Mechatronik
 - Automation und Robotik
 - Akustik
 - Optik, Bildauswertung

Helbling IT Solutions

- 10 Mitarbeiter
- Zürich
- Gesamtheitliche Informatik-Lösungen
 - IT-Lösungskonzepte
 - Organisationsberatung, Methodik
 - Projektmanagement
 - CAD / CAE / CAM-Lösungen
 - PLM / PDM / VPM-Lösungen
 - IT-Infrastrukturen
 - Implementierungs- und Betriebsunterstützung
 - IT-Innovationsprozess-Optimierung

Helbling Beratung + Bauplanung

- 40 Mitarbeiter
- Zürich
- Integrale Lösungen für Immobilien, Energie und Infrastruktur
 - Immobilienstrategie
 - Immobilienwertmanagement
 - Immobilienrentabilisierung und -wertsteigerung
 - Arealentwicklung
 - Generalplanung
 - Projektmanagement
 - Hochbau
 - Tiefbau
 - Infrastruktur und Verkehr
 - Energie- und Gebäudetechnik
 - Substanzerhalt

Die Kompetenzen der Helbling Gruppe verschaffen uns eine führende Position bei der Lösung komplexer unternehmerischer Aufgaben

Helbling Management Consulting

- 39 Mitarbeiter
- Frankfurt, Zürich, München
- Mehr Profitabilität und höhere Wettbewerbsfähigkeit
 - Strategie und Organisation
 - Ertrags- und Produktivitätssteigerung
 - Technologie- und Innovationsmanagement
 - Operations und Supply Chain Management
 - Business & IT

Helbling Corporate Finance

- 34 Mitarbeiter
- Düsseldorf, Lausanne, Zürich
- Mergers & Acquisitions, Transaction Services und Turnaround-Management
 - Due Diligence
 - Fairness Opinion
 - Business Planning
 - Finanzplanung
 - Unternehmensbewertung
 - Kauf und Verkauf von Unternehmen
 - Fusionen
 - Restrukturierung
 - Bilanzsanierung
 - Kapitaleinsatzoptimierung
 - Management Information System

Helbling Capital

- 2 Mitarbeiter
- Zürich
- Finanzierung und Entwicklung von Unternehmen
 - Übernahme von Unternehmen in Spezielsituation und/oder mit Renditesteigerungspotenzial im Auftrag von Finanzinvestoren
 - Beteiligung an Konzern-Spin-offs, Management Buy-outs und in Fällen der Nachfolgeregelung
 - Restrukturierung/ Reorganisation/ Rentabilisierung der Beteiligungen

Dienstleistungsspektrum Helbling Corporate Finance

Corporate Finance

- Eigner- und Finanzpartnerstrategie
- Um- und Neufinanzierung
- Financial Due Diligence
- Value Management
- Business Planning
- Financial Modelling
- Unternehmensportfolio-Optimierung
- Finanz- und Liquiditätsplanung
- Unternehmensbewertung
- Fairness Opinions
- Optimierung Finanz- und Rechnungswesen
- Management Information System

Turnaround-Management

- Strategische und operative Analysen
- Turnaroundkonzept
- Prüfung Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit
- Ertragsorientierte Restrukturierung
- Liquiditätsoptimierung
- Kapitaleinsatzoptimierung
- Bilanzsanierung
- Interimsmanagement
- Massnahmenumsetzung
- Turnaround-Controlling

Mergers & Acquisitions

- Verkauf von Unternehmen
- Kauf von Unternehmen
- Fusionen
- Post Merger Integration
- Nachfolgeplanung und -regelung

Mitarbeitende: 34
Umsatz 2006: CHF 13.6 Mio. / EUR 8.6 Mio.
Standorte: Zürich, Lausanne, Düsseldorf
Network-Offices: USA, Grossbritannien, Frankreich, Niederlande, Spanien und Italien

helbling

Ihre Ansprechpartner:



Dr. Jörg Müller-Ganz
Geschäftsleiter, Partner
joerg.mueller-ganz@helbling.ch
Telefon +41 44 743 84 00
Mobile+41 79 445 73 48

Helbling Corporate Finance AG
Hohlstrasse 614
CH-8048 Zürich
Telefon +41 44 743 84 44
Fax +41 44 743 84 10