

# Sanierung und Restrukturierung

## Business Restructuring Services

### **Ihr individueller Bauplan**

- *Restrukturierung als Chance für Wachstum*  
Seite 2
- *Transparenz herstellen: Business Reviews und Sanierungsgutachten*  
Seite 3
- *Wettbewerbsfähigkeit sichern: die strategische und operative Restrukturierung*  
Seite 4
- *Liquiditätslage stärken: die finanzielle Restrukturierung*  
Seite 5
- *Einstieg in den Ausstieg: Optimised Exit Service*  
Seite 6
- *Kompetenz vor Ort*  
Seite 7



© Greg Epperson - Fotolia.com

# Restrukturierung als Chance für Wachstum

*Wenn strategische Krisen eines Unternehmens nicht rechtzeitig erkannt werden, sind die Folgen oft weitreichend: Ergebnis- und Rentabilitätsziele werden verfehlt und nicht selten wird die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens «schleichend» ausgehöhlt. Treten dann noch unvorhersehbare negative Effekte auf, hat das Unternehmen nicht mehr die Kraft, darauf zu reagieren. Die Situation eskaliert sehr schnell zur Liquiditätskrise.*

Frühzeitig durchgeführte Analysen der strategischen, operativen und finanziellen Lage des Unternehmens bilden die Basis für eine erfolgreiche Neuausrichtung der Unternehmensaktivitäten. Die Sanierungs- und Restrukturierungsexperten von PwC setzen an

den wesentlichen Hebeln zur Krisenbewältigung an. Im Mittelpunkt des Business-Recovery-Ansatzes von PwC steht die Wiederherstellung von Transparenz, Konsens und Vertrauen zwischen den Interessengruppen.

## Unsere Beratungsschwerpunkte im Überblick

- Business Reviews und Sanierungsgutachten
- strategische und operative Restrukturierung
- finanzielle Restrukturierung
- Optimised Exit Services
- steuerliche, rechtliche und HR-Beratung

## Unser Business-Recovery-Ansatz

Unsere Kernkompetenz liegt in der Erstellung detaillierter Sanierungsgutachten und der Entwicklung von ganzheitlichen Restrukturierungskonzepten, die wir gemeinsam mit unseren Kunden umsetzen. Ganzheitliche Beratung bedeutet für uns, dass von Anfang an alle wirtschaftlich, steuerlich und rechtlich relevanten Faktoren untersucht und in die Analyse einbezogen werden. Unsere Tätigkeit zielt darauf ab, den strategischen Erfolg, die

Ertragskraft und die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens so schnell wie möglich wiederherzustellen und die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern. Wir unterstützen Unternehmen auch dabei, Krisen rechtzeitig zu erkennen und existenzbedrohenden Situationen vorzubeugen. Unser umfassendes Beratungsportfolio ermöglicht eine zügige und nachhaltige Restrukturierung von Unternehmen.



# Transparenz herstellen: Business Reviews und Sanierungsgutachten

*Zur Vorbereitung der Verhandlungen über eine Refinanzierung ist es meist notwendig, das Unternehmen und die geplanten Massnahmen durch einen neutralen Sachverständigen beurteilen zu lassen.*

Um Kapitalgebern eine fundierte Risikoabschätzung zu ermöglichen, erstellen unsere Experten als unabhängige Gutachter umfassende Unternehmensanalysen, «Business Reviews» und Sanierungsgutachten. Dabei berücksichtigen sie die aktuelle Marktposition und zentrale Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen.

Mit unseren Business Reviews plausibilisieren wir unter anderem die Geschäftsplanung und helfen Unternehmen wie auch Kapitalgebern, Klarheit über die aktuelle Lage eines Unternehmens zu gewinnen.

PwC analysiert die Ursachen der Krise und gibt eine aussagekräftige Einschätzung darüber ab, inwieweit ein notleidendes Unternehmen fortführungs- und sanierungsfähig ist. Dabei prüfen wir auch die Angemessenheit und die Erfolgsaussichten gegebenenfalls bereits vorhandener Sanierungskonzepte, die gegenwärtige und zukünftige Zahlungsfähigkeit und – falls notwendig – die Überschuldung.

Unsere Analysen stellen Unternehmen und Kapitalgebern die Informationen in der Transparenz bereit, die für eine fundierte Risikoabschätzung erforderlich ist. Dadurch erhöhen wir die Rechtssicherheit. Durch unsere Sichtweise als unabhängige Gutachter schaffen wir Vertrauen und erhöhen so die Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten zur Entwicklung tragfähiger Lösungen.

## Die Kernfragen im Überblick

- Ist ein Unternehmen, das sich in Schwierigkeiten befindet, fortführungs- und sanierungsfähig?
- Welche Voraussetzungen müssen hierfür vorliegen?
- Wie zukunftsfähig sind die Strategien und wie plausibel ist das Geschäftskonzept?



# Wettbewerbsfähigkeit sichern: die strategische und operative Restrukturierung

*Für eine erfolgreiche Restrukturierung müssen sämtliche Aspekte betrachtet werden: Auf dem Prüfstein steht nicht nur die finanzielle Lage des Unternehmens, sondern auch operative Kostensenkungen und strategische Gesichtspunkte.*

Die Entwicklung eines ganzheitlichen Restrukturierungskonzepts stellt sicher, dass nicht nach kurzer Zeit eine neue Restrukturierungswelle angestoßen werden muss. Dabei werden unterschiedliche Aspekte berücksichtigt, die einzeln oder kombiniert für eine erfolgreiche Umsetzung sorgen. Im Rahmen der operativen Restrukturierung überprüfen unsere Experten Organisation und Prozesse. Ziel ist es, das Unternehmen kurz- bis mittelfristig effizienter und leistungsfähiger aufzustellen, um die Ertragslage zu verbessern und die Überlebensfähigkeit des Unternehmens abzusichern.

Die strategische Restrukturierung dient der Wiederherstellung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit und damit der

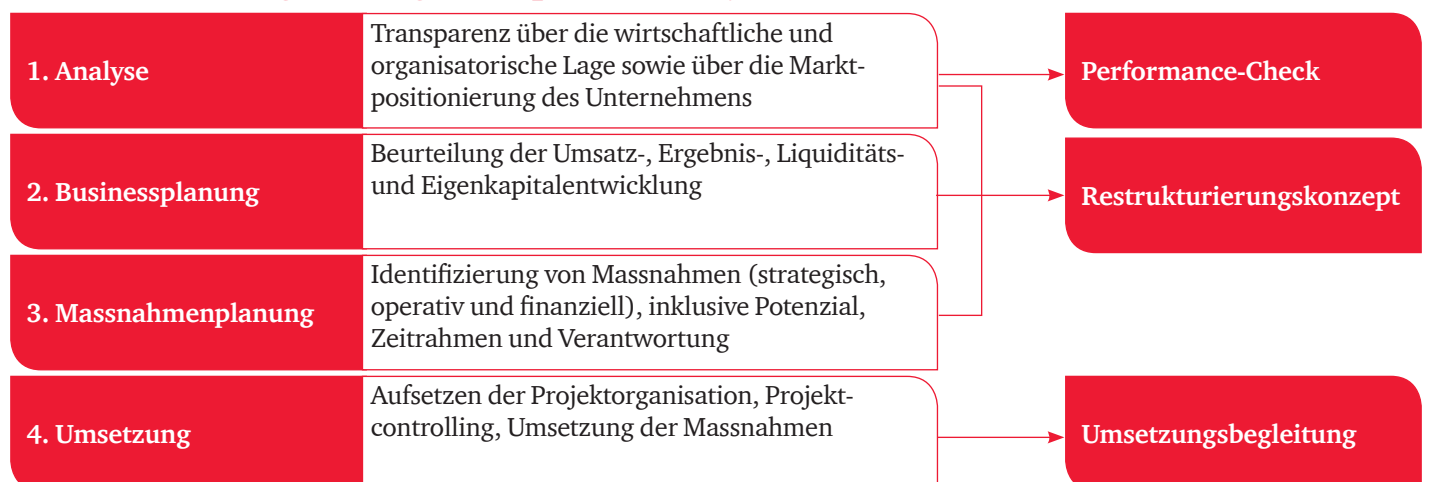
langfristigen Sicherung der Überlebensfähigkeit von Unternehmen.

Im Mittelpunkt steht die Überlegung, welche Märkte und Produkte kurz- und welche langfristig Erfolg versprechen und welche Massnahmen dafür umzusetzen sind. Grundsätzliche Neuaufstellungen des Produktportfolios gehören ebenfalls zur strategischen Restrukturierung. Wir erarbeiten Lösungen, die von allen Beteiligten unterstützt werden und somit die grössten Erfolgchancen bieten. Gemeinsam mit den Kunden stellen wir die professionelle Umsetzung der beschlossenen Massnahmen sicher und gewährleisten deren Erfolg durch effizientes Massnahmencontrolling.

## Die Kernfragen im Überblick

- Welche Märkte und Produkte sind kurz- wie langfristig Erfolg versprechend?
- Wo können Kosten eingespart werden?
- Wie können Prozesse und Organisationsstruktur effizienter gestaltet werden?

## Restrukturierung: strategisch, operativ und finanziell



# Liquiditätslage stärken: die finanzielle Restrukturierung

*In Krisensituationen benötigen Management und Kapitalgeber schnell zuverlässige Informationen über den finanziellen Zustand des Unternehmens. Im Mittelpunkt steht dabei die Sicherung von Liquidität und Eigenkapital. Refinanzierung ist hierbei ein wichtiges, wenn nicht gar das entscheidende Element. Refinanzierungsverhandlungen sind oft komplex und bedürfen eines hohen Masses an Vertrauen auf beiden Seiten. Unternehmen, denen es gelingt, verfügbare liquide Mittel zu identifizieren und freizusetzen, schaffen für Refinanzierungsverhandlungen deutlich bessere Voraussetzungen.*

## Die Kernfragen im Überblick

- Wie kann die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens gesichert werden?
- Wo befinden sich Liquiditätsreserven im Unternehmen?
- Wie werden liquide Mittel schnellstmöglich freigesetzt?
- Wie sieht eine tragfähige Finanzierungsstruktur aus?
- Welche externen Finanzierungsquellen können genutzt werden?

Wir bieten Unternehmen effiziente Hilfestellung bei der finanziellen Restrukturierung. Wir sind sowohl mit dem zeitlichen Druck, unter dem Refinanzierungskonzepte zu erstellen und zu realisieren sind, als auch mit deren Komplexität bestens vertraut. Wir entwickeln und implementieren Massnahmen, um liquide Mittel zeitnah freizusetzen und die Liquiditätslage von Unternehmen zu stärken. Wir decken kurzfristige Liquiditätsreserven auf, erstellen Liquiditätsrechnungen auf Tages- oder Wochenbasis und richten Berichts- und Kontrollinstrumente ein.

Zur kurzfristigen Freisetzung liquider Mittel gehört beispielsweise die Optimierung des Working Capitals – Forderungen, Lagerbestände und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Dieses stellt in vielen Unternehmen einen wesentlichen Teil der Bilanzsumme dar. Die Hebung von Liquiditätsreserven im Working Capital erfordert ein kontinuierliches

Management der betreffenden Positionen. Unsere Experten entwickeln und implementieren Strategien, die durch interne Massnahmen in den Bereichen Debitoren, Bestände und Kreditoren die Liquiditätslage von Unternehmen stärken können. Darüber hinaus unterstützen wir Unternehmen bei Umschuldungsmassnahmen und begleiten Gespräche mit existierenden und potenziellen Kapitalgebern und Lieferanten über die (Neu-)Verhandlung von Kreditkonditionen und Zahlungsbedingungen.

Die Maxime «Cash is king» trifft nirgends besser zu als auf Restrukturierungen. Wir helfen nicht nur unternehmenseigene liquide Mittel umgehend freizusetzen, sondern haben auch Zugang zu Kapitalgebern. Als neutraler Dritter koordinieren wir die Abstimmung mit allen Beteiligten und helfen damit bei der erfolgreichen Umsetzung der Refinanzierungsverhandlungen.



# Einstieg in den Ausstieg: Optimised Exit Service

*Aufgrund veränderter Marktsituationen, sinkender Margen oder geringer Eigenkapitalausstattung wird es für Unternehmen immer wichtiger, die Allokation von Management- und Kapitalressourcen innerhalb eines Gesamtunternehmens zu optimieren.*

Zu dieser Aufgabe gehört es, über die Zukunft unrentabler Tochtergesellschaften oder Teilbetriebe zu entscheiden. Es muss abgewogen werden, ob eine Restrukturierung, der Verkauf oder die Liquidation der richtige Weg ist. Und ob dieser innerhalb oder ausserhalb eines Insolvenzverfahrens verlaufen soll. Es gilt, die verschiedenen Möglichkeiten auf Risiken und Kosten hin zu untersuchen, die beste Alternative auszuwählen und ihre Umsetzung zu planen und sicherzustellen.

Unsere Antwort ist der Optimised Exit Service. Mit diesem Konzept zeigen wir Unternehmen Handlungsalternativen auf. Wir unterstützen bei der Identifikation krisengefährdeter Unternehmensteile, der Beurteilung möglicher Alternativen, der Auswahl der benötigten Ressourcen und begleiten die Umsetzung. Für uns steht dabei die Entwicklung kostenoptimaler Lösungen stets im Mittelpunkt der Analysen und Bewertungen.

Unser Lösungsansatz umfasst verschiedene Phasen. Wir stellen sicher, dass alle Prozesse sowohl aufeinander als auch auf die jeweilige Situation abgestimmt sind. Nur so ist gewährleistet, dass das Ziel des kostenoptimalen Ausstiegs erreicht werden kann und Ressourcen frühzeitig freigesetzt werden.

Durch systematisches und wirksames Vorgehen tragen wir dazu bei, dass eine Krise, die auf eine kränkelnde Tochtergesellschaft oder einen kränkelnden Teilbetrieb zurückzuführen ist, erfolgreich überwunden werden kann. Auch wenn kein Projekt wie das andere ist, haben wir aufgrund unserer langjährigen Erfahrung mit Exit-Strategien Ansatzpunkte und Methoden entwickelt, mit denen sich Entscheidungen über Verlustbringer im Portfolio herbeiführen lassen und die dazu beitragen, die Umsetzung effizient zu gestalten.

## Die Kernfragen im Überblick

- Welche Geschäftsfelder sind langfristig unrentabel?
- Wie sollte mit diesen umgegangen werden?
- Welche Chancen und Risiken bietet ein Exit?



## Kompetenz vor Ort

### Unsere Leistungen sichern Ihren Erfolg

- Business Reviews und Sanierungsgutachten
- Beratung bei der strategischen und operativen Restrukturierung
- Beratung bei der finanziellen Restrukturierung
- Optimised Exit Services

### Ihr Ansprechpartner



*Reto Brunner, Partner*

*Leiter Business Restructuring Services*

Birchstrasse 160, 8050 Zürich

Telefon: +41 58 792 14 19

E-Mail: reto.f.brunner@ch.pwc.com

PwC gehört in der Schweiz zu den führenden Beratern bei Sanierungen und Restrukturierungen mit Standorten in Zürich, Bern, Basel, St. Gallen und Genf. Die Erfahrung und Kompetenz resultiert aus einer Vielzahl von erfolgreichen Projekten in der Schweiz und dem grenznahen Ausland unter Einbezug unserer Industrieexperten.

Im Rahmen unseres ganzheitlichen Beratungsansatzes arbeiten unsere Restrukturierungsexperten bei Bedarf eng mit den Spezialisten aus weiteren Fachbereichen von PwC zusammen (z.B. Steuern, Immobilien und Transaktionen).

Mit weltweit mehr als 2'200 Sanierungsexperten in 57 Ländern an 134 Standorten gewährleistet PwC auch die reibungslose Abwicklung und Koordination von länderübergreifenden Restrukturierungsprojekten. Diese internationale Präsenz sichert neben der Bereitstellung des spezifischen Fachwissens auch die optimale Beratung unserer Mandanten vor Ort.

Durch unsere Dienstleistungen und unser ausserbetriebliches Engagement tragen wir zur Schaffung von Performance, Transparenz und Vertrauenswürdigkeit bei. Auf diese Weise nehmen wir unsere Verantwortung in der Gesellschaft wahr und sichern nachhaltig Ihren Erfolg.

Global gesehen ist PwC eines der führenden Netzwerke von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften und kann auf die Ressourcen von insgesamt 180'000 Mitarbeitern in 158 Ländern zugreifen.

