

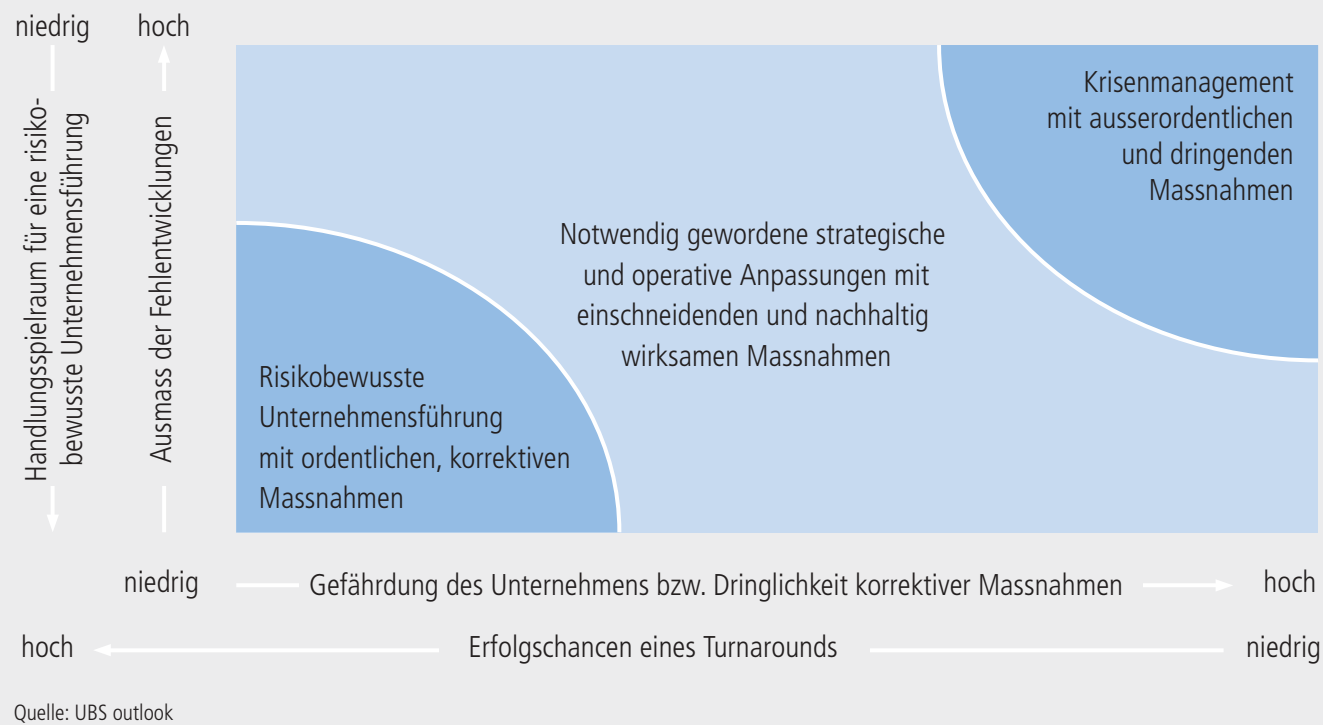
Impulse zur Unternehmensführung

# UBS outlook

## Unternehmenskrisen

vermeiden oder erfolgreich überwinden

## Risikobewusste Unternehmensführung kann Unternehmenskrisen vermeiden

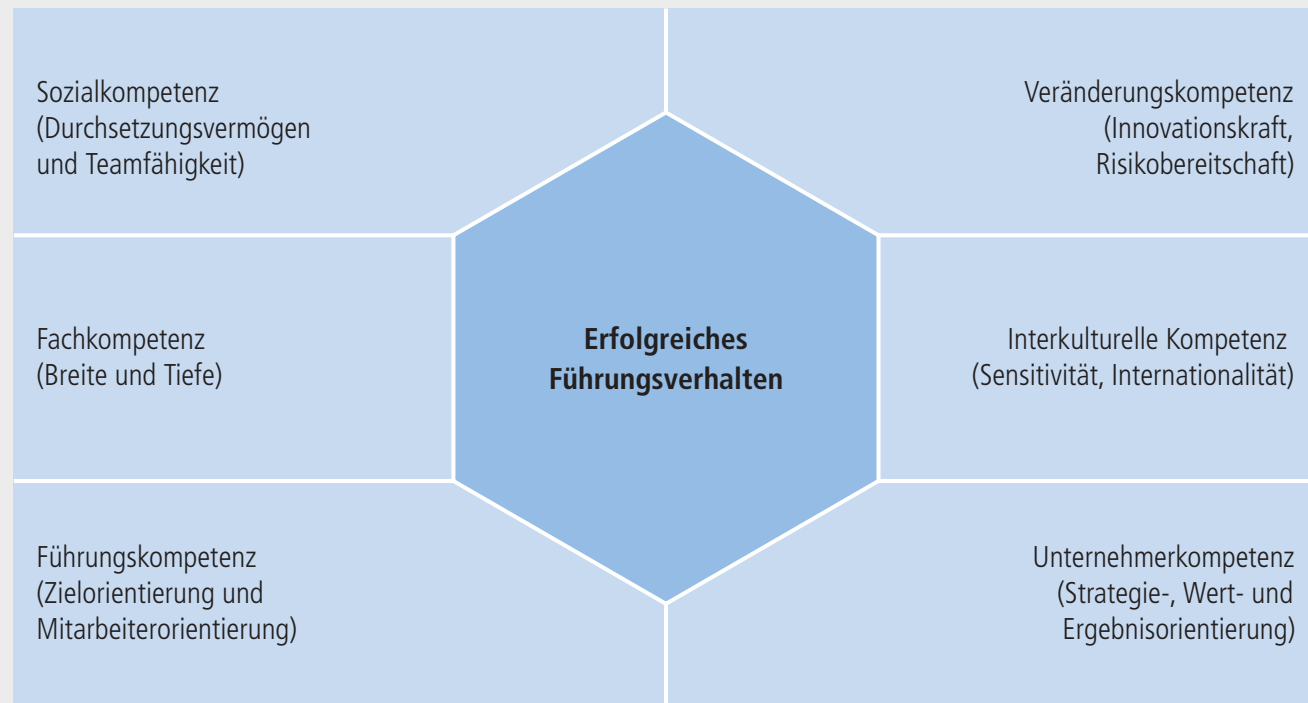


## Die sieben unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrates

1. Oberleitung der Gesellschaft und Erteilung der dafür nötigen Weisungen
2. Festlegung der Organisation
3. Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und der Finanzplanung
4. Ernennung und Abberufung von Geschäftsleitung und Vertretungsberechtigten
5. Oberaufsicht über die Geschäftsleitung
6. Erstellung des Geschäftsberichts und Vorbereitung der Generalversammlung
7. Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung /Zahlungsunfähigkeit

Quelle: UBS outlook, nach Art. 716a Abs.1 OR

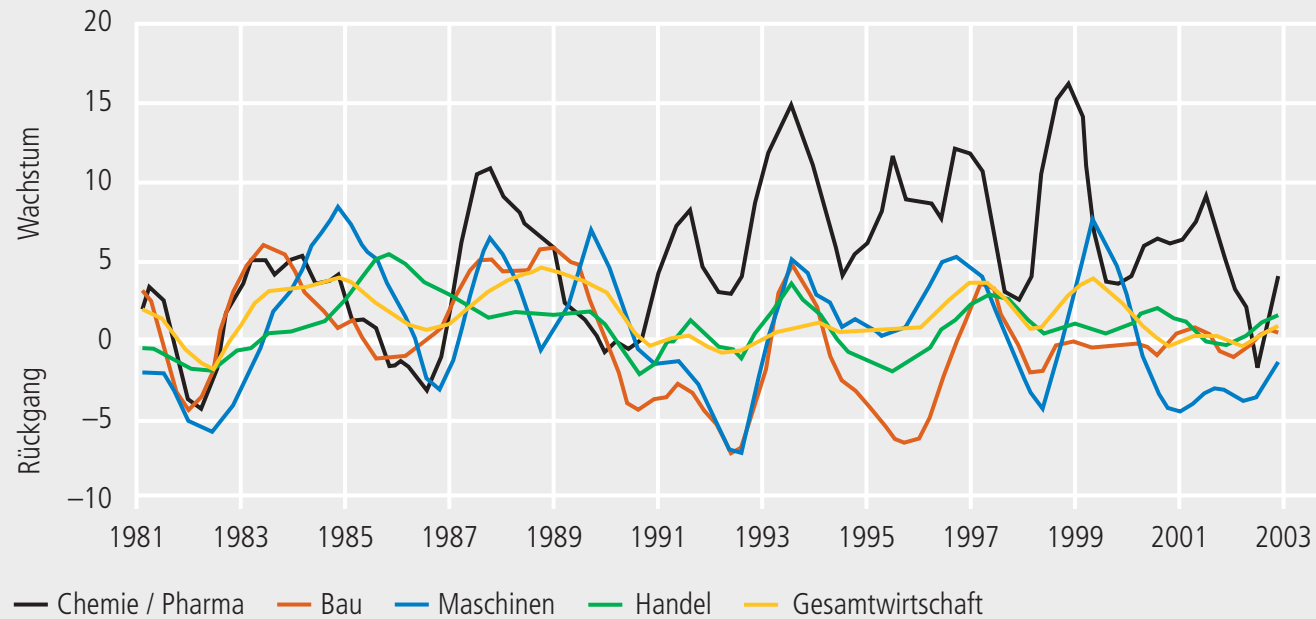
## Kernkompetenzen von Führungspersonen



Quelle: Egon Zehnder International

## Konjunkturzyklen verlaufen nach Branchen unterschiedlich

Veränderung der realen Bruttowertschöpfung in % (gleitender Durchschnitt)



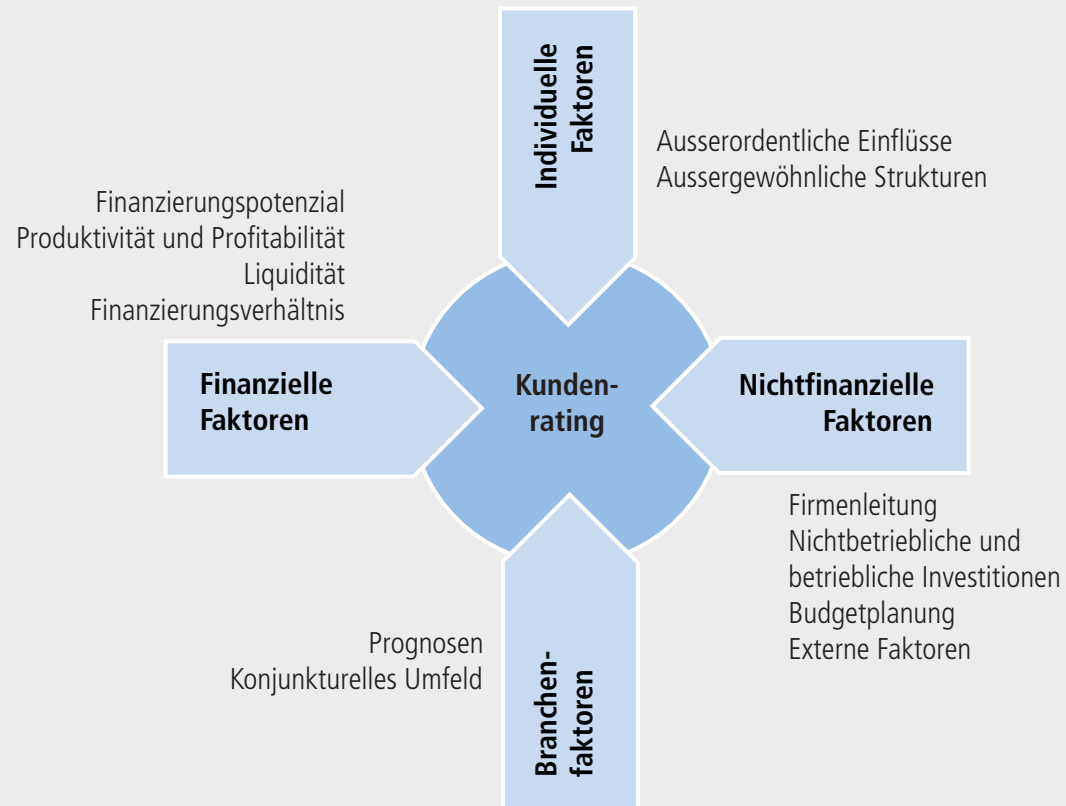
Quelle: BAK Basel Economics

## Wettbewerbsfaktoren erfolgreicher Unternehmen

Schaffen eine hohe Zahlungsbereitschaft	<b>Exzellente Produkte und Dienstleistungen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Einzigartig, unterscheiden sich von allen anderen</li><li>• Schwierig zu imitieren und kaum substituierbar</li><li>• Erfüllen echte Kundenbedürfnisse, sind neuartig, innovativ</li><li>• Gute und gleich bleibende Qualität</li></ul>	Ermöglichen ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis
	<b>Hohe Verfügbarkeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Firmenvertreter für Kunden gut erreichbar</li><li>• Produkte und Dienstleistungen für Kunden leicht erhältlich</li><li>• Kurze Lieferzeiten</li></ul>	
	<b>Gutes Image</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ruf der Produkte und Dienstleistungen</li><li>• Ruf des Unternehmens</li><li>• Imageförderndes Marketing und Werbung</li><li>• Treuer Kundenstamm</li></ul>	
Ermöglichen vorteilhafte Preise	<b>Vorteilhafte Kostenstruktur</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Optimierte Leistungserstellungsprozesse und Logistik</li><li>• Hohe Produktivität</li><li>• Kostenbewusste und effiziente Beschaffung</li><li>• Schlanke Organisationsstruktur</li><li>• Zweckmässige Infrastruktur</li></ul>	
	<b>Starke Vertriebsorganisation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bestmögliche Vertriebskanäle</li><li>• Konzentration auf Kunden mit hohem Ertragspotenzial</li><li>• Professionelle Verkäufer</li></ul>	
	<b>Hervorragende Mitarbeiter</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kompetente und innovative Mitarbeiter</li><li>• Permanente Weiterbildung</li><li>• Zielorientierte Motivation</li><li>• Hohe Identifikation mit Firma</li><li>• Leistungsorientierte Bezahlung</li></ul>	

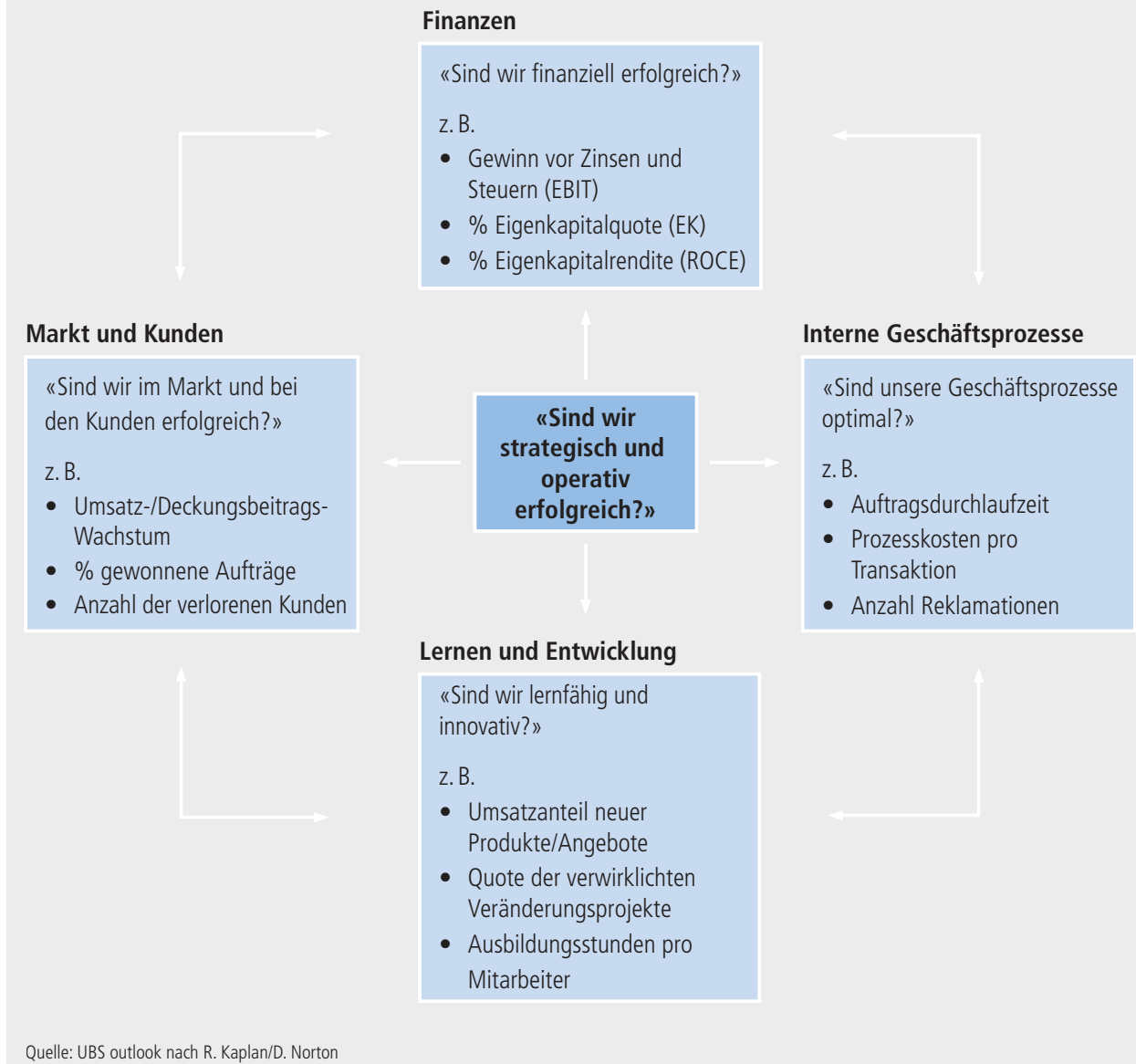
Quelle: UBS outlook

## Einflussfaktoren auf das Rating



Quelle: UBS outlook

## Balanced Scorecard: strategische Grundsatzfragen und Erfolgsindikatoren

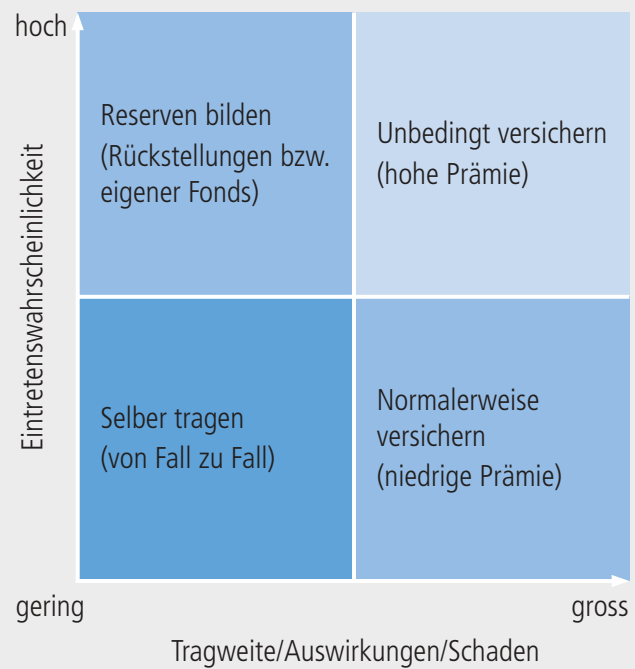


## Wichtige Frühwarnindikatoren

- Vermehrte Kundenreklamationen und Qualitätsprobleme
- Verlust attraktiver Kunden bzw. Aufträge
- Fehlende erfolgreiche neue Produkte
- Real steigende Prozess- und Produktkosten
- Real stagnierender oder sinkender Umsatz
- Zunehmend überhöhte Warenbestände und längere Durchlaufzeiten
- Unklare oder zu personenbezogene Organisationsstruktur
- Unmotiviertes und rasch wechselndes Personal
- Veraltete Infrastruktur (Gebäude, Anlagen, Maschinen, Informatik)
- Wiederkehrendes Nichterreichen gesetzter Unternehmensziele
- Abnehmende Ertragslage (Deckungsbeitrag, Free Cashflow, Gewinn)
- Ansteigende Verschuldung (Bilanzstruktur, Verschuldungsgrad)

Quelle: UBS outlook

## Untragbare Risiken versichern



Quelle: UBS outlook

## Ursachen von Unternehmenskrisen

### Strategische Ursachen

- Fehlbeurteilung zukünftiger Absatz- und Beschaffungsmärkte
- Falsche oder unzureichend umgesetzte Unternehmensstrategie
- Fehlinvestitionen (Produktentwicklungen, Betriebsmittel, Immobilien, Akquisitionen, Auslandsniederlassungen)
- Ungenügende Unternehmensführung (Verwaltungsrat, Management)
- Undurchsichtige Firmen- und unklare Organisationsstrukturen

### Operative Ursachen

- Unternehmenskultur, Führungsstil, Zweckoptimismus
- Fehlende Führungsinstrumente (Intransparenz)
- Suboptimale innerbetriebliche Abläufe (unklar, risikobehaftet, ineffizient)
- Ungenügendes Risiko-Management
- Ungenügend qualifizierte Mitarbeiter (Auswahl, Ausbildung, Fluktuation)
- Qualitätsprobleme
- Lieferverzögerungen

### Finanzielle Ursachen

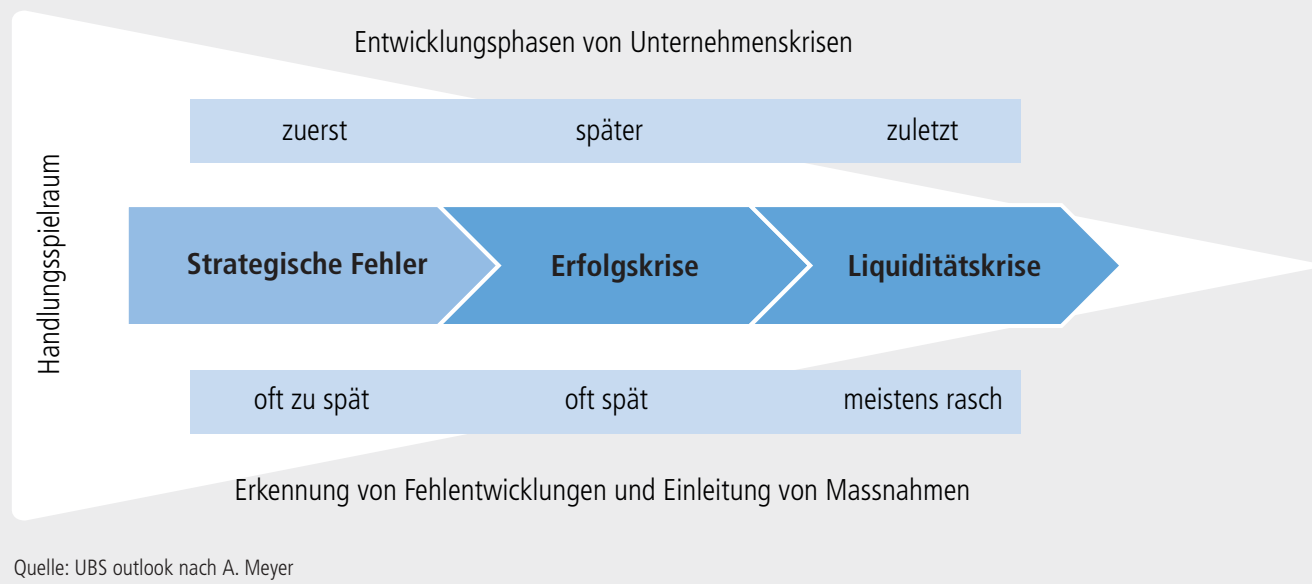
- Umsatz- und Ertragseinbruch
- Ungenügender Cashflow
- Debitorenausfälle, ungenügende Rückstellungen
- Überhöhte, untragbare Investitionen
- Überhöhte, untragbare Kostenstrukturen
- Überhöhte und überbewertete Warenbestände
- Ungenügende, nicht risikokonforme Eigenkapitalbasis
- Irreführende oder falsche Rechnungslegung

### Ausserordentliche oder unvorhersehbare Ereignisse

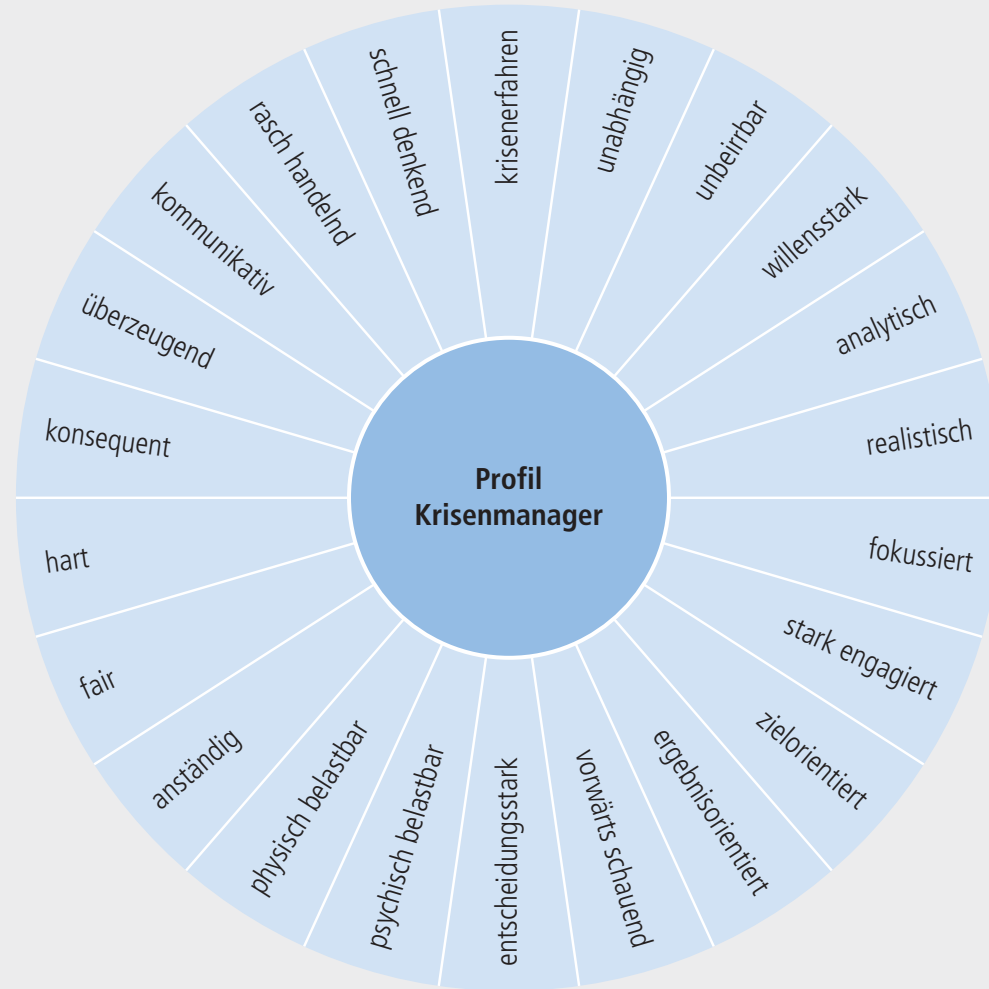
- Verlust wichtiger Geschäftsbeziehungen
- Drastische Preiserhöhung für Rohstoffe, Energie, Kapital
- Grosse Wechselkursveränderungen
- Handelshemmnisse oder -boykotte
- Verlust von Schlüsselpersonen (Know-how-Träger)
- Betriebsunterbruch (Feuer, Wasser, Streik)
- Skandale (Produktmängel, Betrugsfall)

Quelle: UBS outlook

## Entstehung, Erkennung und Beeinflussung von Krisensituationen



## Eigenschaften eines guten Krisenmanagers



Quelle: UBS outlook

## Prioritäten und erste Massnahmen eines Krisenmanagers

### Analysieren

- Fakten (Zahlen) beschaffen und prüfen
- Entscheidungs-, Führungs-, Informations- und Kontrollstrukturen verstehen und beherrschen
- Überlegungen zu früheren (Fehl-)Entscheiden ermitteln und nachvollziehen
- Viele Gespräche mit verschiedenen Leuten (Schlüsselpersonen) führen
- Situationsdiagnose erstellen
- Vertrauenswürdige und kompetente Verbündete für die Krisenbewältigung finden

### Entscheiden

- Wege aus der Krise suchen und skizzieren
- Prioritäten setzen (wichtig? dringend?)
- Zusammen mit dem Verwaltungsrat Ziele festlegen und Grundsatzentscheide treffen

### Kommunizieren

- Situation und Entscheide den Mitarbeitern und Geschäftspartnern kommunizieren und nachvollziehbar begründen
- Kommunikationsform, Personen und Zeitpunkt bestimmen (top down, intern vor extern)
- Die richtigen Signale und Botschaften senden

### Handeln

- Finanzielle Situation permanent überwachen, mit Fokus auf Liquidität (Cash Management)
- Konzentration auf kurzfristig wirksame Massnahmen und rasch sichtbare Erfolge
- Rigides Kostenmanagement (Limitierung der Ausgaben auf das absolut Notwendige)
- Mitarbeiter zur Lösung der dringenden und wichtigsten Probleme motivieren

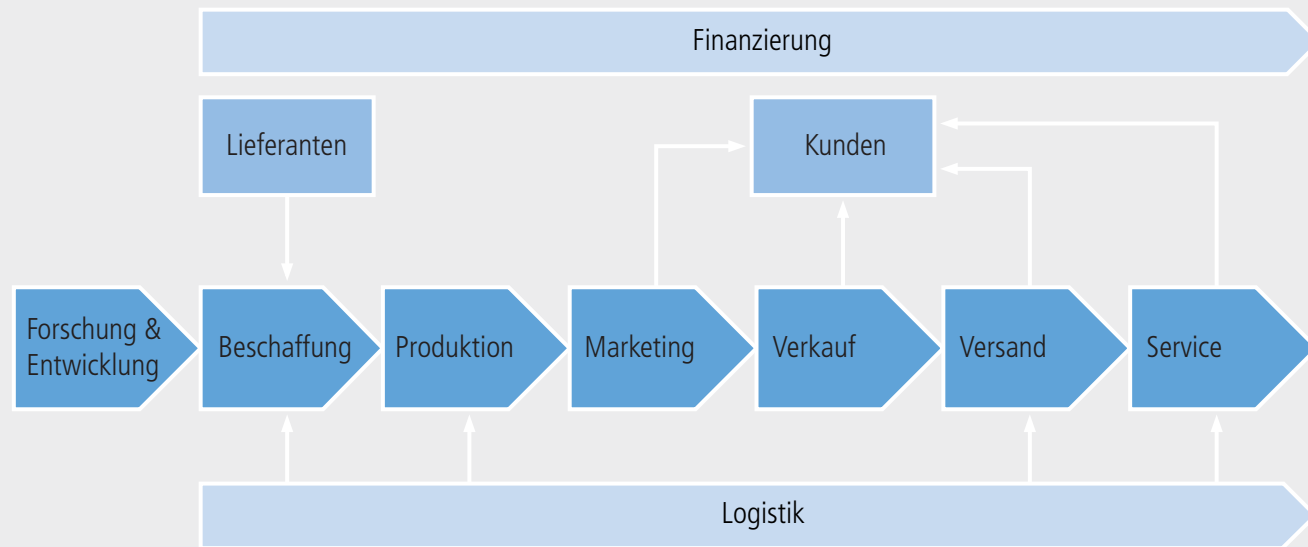
Quelle: UBS outlook nach H. Ziegler

## Unterbilanz und Überschuldung

Unterbilanz (Art. 725 Abs. 1 OR)		Überschuldung (Art. 725 Abs. 2 OR)	
Vermögen	Fremdkapital	Vermögen	Fremdkapital
Verlust	Nennkapital	Verlust	Nennkapital
	Gesetzl. Reserven		Gesetzl. Reserven
	Freie Reserven		Freie Reserven

Quelle: UBS outlook

## Wertschöpfungsprozess



Quelle: UBS outlook

## Fragen zur Beurteilung der Überlebenschancen eines Unternehmens

Beurteilungskriterien	Fragen	Beurteilung		
		gut	neutral	schlecht
<b>Management</b>	• Ist das Management fähig, das Unternehmen erfolgreich aus der Krise zu führen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	• Geniesst das Management unser Vertrauen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Produkte und Dienstleistungen</b>	• Sind die vorhandenen Produkte und Dienstleistungen nachhaltig wettbewerbsfähig?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	• Ist das Unternehmen in der Lage, neue Produkte zu entwickeln und gewinnbringend abzusetzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Märkte</b>	• Sind die vorhandenen Absatzmärkte des Unternehmens zukunftsträchtig?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	• Besteht das Potenzial, rasch neue und gewinnbringende Marktsegmente zu erobern?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Finanzen</b>	• Erlauben Liquidität, Cashflow, Ertragslage und Bilanzstruktur einen Turnaround aus eigener Kraft?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	• Bestehen für eine Bilanzsanierung (aussergerichtlich/ Nachlassverfahren) gute Voraussetzungen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	• Stehen die Erfolgchancen des Unternehmens nach einer Bilanzsanierung in einem guten Verhältnis zu den verbleibenden finanziellen Risiken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelle: UBS outlook und UBS Recovery Management

## Wirkungen von Liquiditätsschöpfungsmassnahmen

Massnahme	Auswirkung auf Erfolgsrechnung	Beitrag zur Bilanzsanierung
Liquidität laufend überwachen (Cash Management)	reduziert Zinskosten	–
Striktes Ausgabenmanagement	reduziert Aufwand	–
Investitionsprojekte zurückstellen, verlangsamen oder abbrechen	reduziert Zinsen, Abschreibungsbedarf	senkt Kapitalbedarf
Debitorenmanagement optimieren (Vorauszahlungen, Rechnungsstellung, Zahlungsfristen, Forderungen sofort anmahnen und eintreiben, Factoring prüfen)	senkt Zinskosten und Ausfallrisiko	senkt Kapitalbedarf
Kreditorenmanagement optimieren (längere Zahlungsfristen aushandeln und ausnutzen)	senkt Zinskosten	senkt Kapitalbedarf
Warenbestände reduzieren (Durchlaufzeiten reduzieren, Verkäufe forcieren und Einkauf bremsen)	senkt Lagerhaltungskosten, kann Stückkosten erhöhen	kann zu Wertkorrekturen führen, senkt Kapitalbedarf
Aktiven veräussern (auch Leasing und Outsourcing prüfen)	kann situativ entweder Kosten senken oder erhöhen	kann zu Wertkorrekturen führen, senkt Kapitalbedarf
Zusätzliche Finanzquellen erschliessen (bestehende und neue Kapitalgeber)	kann Kapitalkosten senken oder erhöhen	kann Bilanzstruktur verbessern oder verschlechtern

Quelle: UBS outlook

## Wirkungen von Bilanzsanierungsmassnahmen

Massnahme	Beitrag zur Beseitigung der Unterbilanz	Beitrag zur Beseitigung der Überschuldung	Beitrag zur Liquidität	Auswirkungen auf Erfolgsrechnung
Auflösung stiller Reserven	positiv	positiv	–	positiv
Desinvestitionen vornehmen	nur wenn Verkaufserlös über Buchwert	nur wenn Verkaufserlös über Buchwert	positiv	positiv, wenn Verkaufserlös über Buchwert
Veräusserungen von Aktiven an Gläubiger gegen Verrechnung	nur wenn Verkaufserlös über Buchwert	nur wenn Verkaufserlös über Buchwert	positiv	positiv, wenn Verkaufserlös über Buchwert
Kapitalerhöhung	positiv	positiv	positiv bei Barliberierung	–
Kapitalherabsetzung	positiv	–	–	–
Neue Darlehen	nur mit Rangrücktritt	nur mit Rangrücktritt	positiv	kann Kosten erhöhen
Rangrücktritt auf Forderungen	–	positiv, kann Deponierungspflicht verhindern	–	–
Forderungsverzicht	positiv	positiv	positiv	positiv
Umwandlung von Forderungen in Eigenkapital	positiv	positiv	positiv	positiv
Verkauf von Unternehmensteilen	nur wenn Verkaufserlös über Buchwert	nur wenn Verkaufserlös über Buchwert	positiv	positiv, wenn Verkaufserlös über Buchwert

Quelle: UBS outlook

## Instrumente von UBS zur Krisenbewältigung

### Weiterführung der Kredite (evtl. mit Stillhalteabkommen)

- Voraussetzungen:
- Überzeugendes Konzept?
  - Glaubwürdiges Management
  - Bereitschaft zur Kooperation

### Neue Kredite (z.B. in Form von Kredit- erhöhungen, Garantien, Massakredit)

- Voraussetzungen:
- Vorliegen Liquiditätsplan
  - Nachgewiesener Bedarf
  - Sicherheiten
  - Rückzahlbarkeit

### Rangrücktritt auf bestehenden Krediten

- Voraussetzungen:
- Konsens über weiteres Vorgehen
  - Kein Kapitaleinschuss durch Aktionäre möglich
  - Beseitigung Überschuldungssituation
  - Ungesicherte Forderungen

### Umwandlung von Krediten in Eigenkapital (Debt/Equity-Swap)

- Voraussetzungen:
- Sanierungswürdigkeit und -fähigkeit gegeben
  - Opfersymmetrie
  - Späterer Ausstieg der Bank (Exit) möglich
  - Bank nur als Minderheitsaktionär

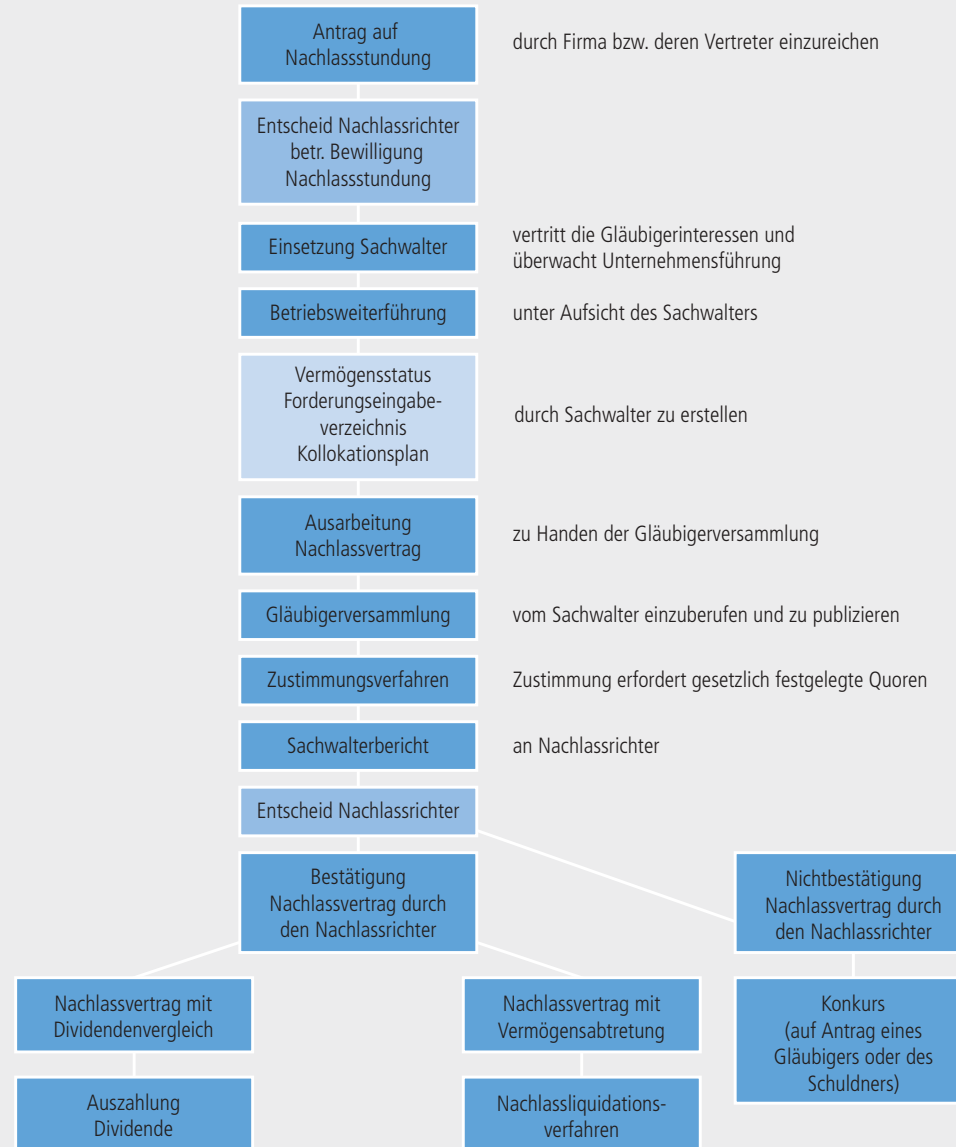
### Forderungsverzicht

- Voraussetzungen:
- Sanierungswürdigkeit und -fähigkeit gegeben
  - Opfersymmetrie
  - Besserungsschein

### Kombination dieser Instrumente

Quelle: UBS outlook

## Ablauf eines Nachlassstundungsverfahrens



Quelle: UBS outlook nach Transliq AG

## Das Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs (SchKG) als Grundlage für die Nachlassstundung

### Vorschriften

- Bewilligungsverfahren
- Zustimmungsverfahren
- Bestätigungsverfahren
- Ordentlicher Nachlassvertrag
- Nachlassvertrag mit Vermögensabtretung
- Nachlassvertrag im Konkurs

### Artikel SchKG

293-301  
301, 302, 305  
306-312  
314-316  
317-331  
332

Quelle: UBS outlook nach SchKG

## Ablauf eines Konkursverfahrens



Quelle: UBS outlook nach Transliq AG

## Das Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs (SchKG) als Grundlage für das Konkursverfahren

Vorschriften	Artikel SchKG
• Ordentliche Konkursbetreibung	159-176
• Wechselbetreibung	177-189
• Konkurseröffnung ohne vorgängige Betreibung	190-194
• Widerruf des Konkurses	195-196
• Wirkungen des Konkurses auf das Vermögen des Schuldners	197-207
• Wirkungen des Konkurses auf die Rechte der Gläubiger	208-220
• Feststellung der Konkursmasse	221-229
• Einstellung des Konkursverfahrens mangels Aktiven	230
• Summarisches Konkursverfahren	231
• Überprüfung der Konkursforderungen	244-246
• Kollokationsplan	247-251
• Verwertung	252-260
• Verteilung	261-267
• Abschluss des Konkursverfahrens	268-270

Quelle: UBS outlook nach SchKG

## Konzeptionelle Basis für einen Turnaround

### Analyse

- Unternehmensumfeld
- Marktposition, Wettbewerbsfähigkeit
- Markt-, Wettbewerbs-, Umsatzchancen
- Wertvernichter und Werterzeuger
- Kernprozesse und Kernfunktionen
- Kostenstrukturen und Einsparungspotenziale
- Management- und Mitarbeiterpotenziale



Quelle: UBS outlook nach P. Faulhaber / N. Landwehr