

# Restrukturierungen und Sanierungen

Eine Unternehmenskrise entwickelt sich meist über längere Zeit und ist oftmals das Resultat eines fehlenden Frühwarnsystems, eines schwachen Managements oder eines bewussten Verschliessens vor der Realität der verantwortlichen Entscheidungsträger.

GMB Suter hat in mehreren Fällen mit seiner Erfahrung und Kompetenz den Unternehmen den Weg aus der Krise zurück zum Erfolg aufzeigen können. Dabei sind Geschwindigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Verhandlungsgeschick die wesentlichsten Elemente für eine erfolgreiche und nachhaltige Lösung.

Dabei sind die umzusetzenden Massnahmen für alle involvierten Parteien meistens sehr schmerzhaft und teilweise mit grossen Veränderungen verbunden: für Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kreditgeber und Aktionäre.

Der **Ablauf einer Restrukturierung und Sanierung** verläuft kurz und einfach zusammengefasst normalerweise wie folgt:

## **Sofortmassnahmen**

- Sicherung der Liquidität (NUV-Management) und Massnahmen zur Aufrechterhaltung des Handlungsspielraumes (durch Stillhalteabkommen)
- Abklären der Sanierungswürdigkeit und die Sanierungsfähigkeit. Dabei steht eine detaillierte Analyse der strategischen und operativen Möglichkeiten und Optionen im Vordergrund.
- Ist die Überlebensfähigkeit zu bejahen, sind im Anschluss daran die operativen Restrukturierungsmassnahmen und die finanziellen Sanierungsmassnahmen des Unternehmens zu definieren und ohne Zeitverzug umzusetzen.

Bei allen Aktionen und Massnahmen dürfen die Pflichten und Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung keinesfalls ausser Acht gelassen werden. Auch sind alle getroffenen Massnahmen stets auf deren steuerlichen Konsequenzen hin zu überprüfen.

## **Operativen Restrukturierungsmassnahmen sind:**

- Aufgabe von unrentablen oder unwesentlichen Betriebsteilen
- Schliessung von Tochtergesellschaften / Fusionen von Unternehmungen
- Straffung der Organisation und des Managements / Personalabbau

### Beispiel für **finanzielle Sanierungsmassnahmen** des Unternehmens

- Steigerung der Ertragskraft (Kostensenkung, Outsourcing, Bereinigung der Produkte- und Dienstleistungspalette)
- Verkauf des nicht betriebsnotwendigen Anlagevermögens
- Verbesserung der Bilanzverhältnisse (Auflösung von Rückstellungen, Aufwertung von Liegenschaften)

### **Sanierungsmassnahmen der Aktionäre**

- Kapitalerhöhung
- Kapitalherabsetzung
- Kombination von Kapitalerhöhung und -Herabsetzung

### **Sanierungsmassnahmen der Gläubiger**

- Rangrücktritte
- Forderungsverzicht
- Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital
- Verkauf von Aktiven gegen Forderungen