

CCTM...

BERATUNGSKOMPETENZ
SANIERUNG & TURNAROUND





Kontaktadresse

CCTM Consulting AG
Dr. Patrick A. Scarpelli
Rodolfo Lindner
Stiftsgasse 9
CH-4051 Basel

patrick.scarpelli@cctm.ch
Telefon: +41 61 264 90 92
Mobile: +41 79 205 97 80

rodolfo.lindner@cctm.ch
Telefon: +41 61 264 90 94
Mobile: +41 79 607 03 38

www.cctm.ch

Inhalt

Beratungskompetenz	4
Dienstleistungsangebot	5
Referenzprojekte	6
CCTM in Kürze	8

CCTM...

BERATUNGSKOMPETENZ IM BEREICH

Sanierung und Turnaround

Die Massnahmen zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie haben viele Firmen hart getroffen und sie in eine finanzielle Notlage gebracht. In manchen Branchen hat sich das Geschäftsklima abrupt verschlechtert. Selbst gut aufgestellte Unternehmen sind in ihrer Existenz bedroht: Nachfrage und Aufträge brechen ein, Lieferketten reissen, Umsätze gehen deutlich zurück. Kurzarbeit oder Zwangsurlaub müssen eingeführt werden, um laufende Kosten zu senken. Die Wirtschaft wird auf eine harte Probe gestellt.

Einige Schweizer Firmen haben Wertberichtigungen aufgrund von Corona vorgenommen oder sind in Liquiditätsengpässe geraten. Je nach Entwicklung der Pandemie ist ein markanter Anstieg von Konkursen in den nächsten Monaten nicht auszuschliessen. Denn exogene Schocks, wie die Covid-Pandemie, verzeihen keine Schwächen. Ist ein Unternehmen auf betrieblicher und struktureller Ebene nicht genügend gut organisiert, kommt es mit den aufkommenden Umwälzungen in der Unternehmensstruktur und -kultur (Homeoffice, digitale Meetings, Online-Vertriebskanal) oft nicht gut klar. Fehlt zudem auch der strategische Fokus, wird ein Unternehmen rasch vom Kurs abgebracht.

Sie als Unternehmer stehen solchen Situationen gegenüber und sind mit der Frage konfrontiert, was getan werden kann, um den potenziellen Schaden für Ihre Organisation zu minimieren respektive die Handlungsfähigkeit und Stabilisierung des operativen Geschäfts zu sichern.

Die Partner von CCTM wissen um die grossen Herausforderungen in Krisenzeiten. Sie verfügen über Verhandlungsgeschick und langjährige Erfahrung, sowohl hinsichtlich finanzieller, bilanztechnischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Sanierung, als auch in der Entwicklung von Turnaround-Strategien zur Revitalisierung gefährdeter Unternehmen. Die Experten haben ihr Wissen jahrelang an Fachhochschulen als Dozenten weiter vermittelt.

CCTM hat einer Vielzahl von Unternehmen zur nachhaltigen, erfolgreichen Existenzsicherung verholfen. Eine Auswahl von «Referenzprojekten» finden Sie auf den nächsten Seiten. Sehr gerne geben wir Ihnen in einem persönlichen Gespräch weitergehende Auskünfte dazu.



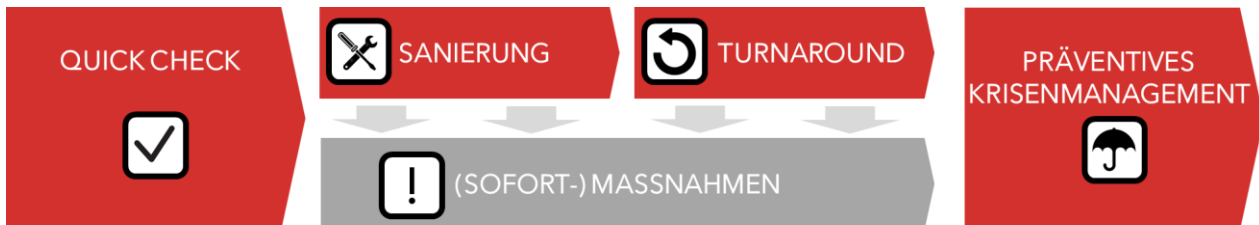
Dr. Patrick A. Scarpelli
Partner



Rodolfo Lindner
Partner

Dienstleistungsangebot

Der effiziente Umgang mit Krisen erfolgt aus CCTM-Sicht phasenweise und bezogen auf die spezifische Situation eines ins Schlingern geratenen Unternehmens. Reicht ein „Quick-Check“ zur Diagnose des Gesundheitszustands, oder benötigt das Unternehmen weitreichende Massnahmen zur Sanierung und Neuausrichtung? Das CCTM-Modell zielt darauf ab, die individuell passende Lösung zu finden und systematisch zugunsten der Genesung des Unternehmens umzusetzen.



Quick-Check

Der Quick-Check oder die Krisendiagnostik ist eine kompakte, ganzheitliche Unternehmensanalyse aller Wertschöpfungsprozesse inklusive Vertrieb, indirekte Geschäftsprozesse und Organisationsstruktur. Ihre langjährige Erfahrung erlaubt CCTM die zeitnahe und ressourcenschonende Einschätzung des objektiven Zustands des Unternehmens und zielt auf eine entsprechende Intervention ab. Der Quick-Check liefert das Fundament für Sofortmassnahmen, die auf die Abwendung akuter Illiquidität oder – im äussersten Fall – drohender Insolvenz zielen. Tempo und Radikalität im Sinne konsequenter Handlungen ist entscheidend.

Sofortmassnahmen

Wird eine Sanierung notwendig und weist das Unternehmen die geeigneten Voraussetzungen für eine Restrukturierung auf, werden zunächst Voraussetzungen für gezielte Sofortmassnahmen geschaffen. Diese zielen auf die kurzfristige Sicherung von Liquidität und Absatz sowie auf die Erhaltung der Handlungsfähigkeit des Managements ab. Dabei wird der Fokus auf im Quick-Check identifizierte Handlungsfelder gelegt, Abläufe mit Terminen versehen, zentral beteiligte Anspruchsgruppen und Verantwortliche definiert und alle Informationen in einem Sofortmassnahmenplan zusammengefasst. Es geht ums Eingemachte: den Erhalt der Zahlungsfähigkeit und Verhandlungen mit den Gläubigern.

Sanierung

Im Rahmen der Sanierung wird ein Massnahmenkatalog für die Stabilisierung von Umsatz und Marge des Unternehmens geschaffen. Die

Wettbewerbsfähigkeit sowie existenzerhaltende Umsätze und Gewinne müssen rasch zurückerlangt werden. CCTM unterstützt das Unternehmen nicht nur in der finanziellen und bilanztechnischen, sondern besonders auch im Bereich der wirtschaftlichen und rechtlichen Sanierung. Erfolgreiche Massnahmen müssen eine Tiefe erreichen, welche die Notwendigkeit einer erneuten Sanierung ausschliesst.

Turnaround

Der Turnaround beschreibt die Umschwungsphase vom existenzgefährdenden zum auf lange Frist überlebensfähigen Zustand des Unternehmens. Dazu muss für das Unternehmen eine Strategie entwickelt werden, die eine erfolgversprechende Neuausrichtung der Firma erlaubt. Doch bevor Neues sich entfalten kann, muss das Turnaround-Management die Altlasten beseitigen, sprich den Krisenursachen ins Auge sehen und diese beheben. Dazu müssen situative Massnahmen als Teil eines breiten Reorganisationsprogramms eingeleitet werden. Mit über 20 Jahren Erfahrung im Bereich strategische Neuausrichtung und Repositionierung steht CCTM als Sparringpartner moderativ und mit fachlicher Expertise zur Verfügung.

Prävention

Währet den Anfängen. Mit strategischem Weitblick lässt sich im Rahmen eines präventiven Krisenmanagements, das mit einem systematischen Controlling einhergeht, eine potenzielle Unternehmenskrise vermeiden – idealerweise an ihrem Ursprung. CCTM steht Ihnen nicht nur während einer eigentlichen Krise zur Seite, sondern unterstützt Sie dabei, Ihr Unternehmen auch für künftige Krisen sturmfest zu machen.

Referenzprojekte

In über 10 verschiedenen Branchen konnte CCTM ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen und Sanierungen und Turnarounds durchführen. Auf den folgenden Seiten ist eine Auswahl der zahlreichen Beratungsfälle kurz beschrieben.

Milchverarbeiter geordnet überführt

Eine Schweizer Milchverarbeitungsfirma entstand aus einer Fusion, welche die anhin ungenügende Ertragskraft steigern und die Positionierung gegenüber der Konkurrenz verbessern sollte. Trotz diverser Turnaround-Massnahmen gelang es nicht, die Zielsetzungen zu erreichen; aufgrund der angespannten Liquidität stand ein unmittelbares «Grounding» bevor. Daraufhin kam der von CCTM-Experten entwickelte Lösungsansatz zur Anwendung:

- Mittels eines umfassenden **Entscheidungsbaums** wurden sämtliche Handlungsalternativen eruiert und bewertet;
- Basierend auf der bevorzugten Variante wurde ein konkreter **Lösungsvorschlag** erarbeitet und mit den zentralen Anspruchsgruppen verhandelt;
- Möglichst zeitnah wurde die angestrebte Lösung unter Einbezug der **Anspruchsgruppen umgesetzt**.

Die Experten von CCTM übernahmen die Funktion der Gesamtprojektleitung. Ein **Nachlasskonzept** wurde entwickelt und erfolgreich umgesetzt. Eng getaktete Verhandlungen mit zahlreichen Banken wurden geführt. Obwohl der Nachlass nicht verhindert werden konnte, wurde ein Mehrwert generiert, weil...

- das Konzept darlegte, dass durch eine geordnete Überführung ein höherer Restwert (Nachlassdividende) erzielt werden konnte als durch einen Konkurs (Grundlage für den Nachlassvertrag);
- die geordnete Überführung der einzelnen Geschäftsbereiche im Rahmen des Nachlasses die Chance für eine schweizerische Strukturvereinbarung bot (die Strategie des Projektteams traf vollständig ein);
- die Fortführung der Milchverarbeitung und der Erhalt eines Grossteils der Arbeitsplätze gewährleistet wurden.

Sportverband in Schieflage

Ein Schweizer Sportverband war aufgrund von Managemententscheidungen in Schieflage gerutscht und deshalb überschuldet. Die zu erwartende grosse Liquiditätslücke für das laufende

Geschäftsjahr musste kurzfristig gesichert werden; dies in einem wirtschaftlich harten Umfeld, bei dem die Höhe der zukünftigen Erträge nicht gesichert und nur schwer abschätzbar waren. Der Konkurs drohte.

Die Experten von CCTM wurden mit der Entwicklung eines Sanierungskonzepts beauftragt. Darin enthalten waren folgende Zielsetzungen, um den Verband aus der Krise zu führen:

- Hauptziel war, ein umfassendes und nachhaltiges **Sanierungskonzept** zu entwickeln, insbesondere die Beseitigung der finanziellen Belastung, Verbesserung des Ergebnisses und Erschliessung neuer Ertragsquellen für die Zukunft;
- Weitere anzustrebende Teilziele waren u.a. ein **Kostensenkungsprogramm** zu entwickeln und durchzusetzen, die **Verbandsgeschäftsstelle zu reorganisieren**, ein **Controlling** zu etablieren sowie diverse Anspruchsgruppen in die Lösungsfindung einzubinden.

Mit dem Sanierungskonzept und der neuen Organisation wurde ein Mehrwert geschaffen, weil ...

- der Sportverband zum Wohle des Sports und dessen gesellschaftlicher Bedeutung den Weg der wirtschaftlichen Gesundung antreten konnte;
- das Sanierungskonzept nebst Sparmassnahmen zusätzliche Einnahmen genierte, mit denen rasch wieder Reserven aufgebaut werden konnten.

Soziale Institution macht einen Befreiungsschlag

Aufgrund der neuen Vorgaben der Gesundheits- und Sozialbehörden des Kantons musste die strategische Ausrichtung der sozialen Institution überdacht werden. Gleichzeitig war die Zusammenarbeit des Stiftungsrats mit dem Geschäftsführer seit geraumer Zeit stark getrübt. Die Kommunikation gestaltete sich äusserst schwierig und es bestanden grosse Meinungsdiskrepanzen über die zukünftige Entwicklung. Ein Vertrauens- und Imageverlust bei den Behörden und beim Personal drohten. Der von CCTM im Auftrag des Stiftungsrats angewandte Lösungsansatz zur Bewältigung der Krise bestand...

- in einem konsequenten **Krisenmanagement**, indem die Institution sich umgehend vom Geschäftsführer trennte, ein umfassendes organisatorisches und finanzielles Audit

durchführte und wichtige Stellen ad-interim von CCTM-Mitarbeitenden im Sinne einer Überbrückungslösung besetzt wurden;

- in der Entwicklung eines **Sanierungskonzepts**, das zum Ziel hatte, einerseits die Institution in Bezug auf ihre Angebote neu zu positionieren, andererseits die Ertrags- und Kostenstruktur so zu optimieren, dass eine nachhaltige finanzielle Stabilisierung erreicht werden konnte.

Dank dem effektiven Organisations- und Turnaround-Management wurde Mehrwert geschaffen, weil...

- wieder Transparenz und Klarheit für den Stiftungsrat entstand;
- die Glaubwürdigkeit gegenüber zentralen Anspruchsgruppen, u.a. die behördlichen Aufsichtsgremien, wiedererlangt wurde;
- eine Betriebsführung etabliert wurde, die der Philosophie und den Werten der Institution entsprach;
- die Zukunft der Einrichtung und ihre wertvollen Dienstleistungen für die Stadt und Region gesichert wurden.

Nahrungsmittelverarbeiter geht zurück zu seinen Wurzeln

Ein renommiertes Traditionsunternehmen geriet in eine Liquiditätskrise, die dessen Fortbestand bedrohte. Die internationale Expansionsstrategie sowie die Übernahme eines grossen Konkurrenten wurden dem Unternehmen zum Verhängnis. Vom Verwaltungsrat beauftragt, zeichnete CCTM einen Lösungsansatz zum Fortbestand des Unternehmens mit folgenden zentralen Elementen:

- Innert kürzester Zeit wurde mit sämtlichen Kreditoren ein **Stillhalteabkommen** abgeschlossen mit dem Ziel, Luft für das erforderliche Sanierungskonzept zu gewinnen;
- Ein umfassender **Sanierungsplan** wurde entwickelt, der u.a. vorsah, sich von nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften zu trennen beziehungsweise die Fremdkapitalstruktur zu bereinigen;
- Ein **Turnaround-Konzept** wurde nach der Stabilisierung erarbeitet mit dem Ziel, das Unternehmen auf seine ursprünglichen Kernaktivitäten im Kernmarkt zurückzuführen. Dies sah ein neues Produkt- und Dienstleistungskonzept mit einem tagesbedarfsabhängigen Modell vor, damit für die Kunden weiterhin ein umfassendes, hochklassiges Konsumationsangebot bereitstand.

Dank der gezielten Sanierung und Restrukturierung wurde für alle Anspruchsgruppen Mehrwert geschaffen, weil...

- das Traditionsunternehmen stabilisiert und die Grundlage für dessen Neustart und Weiterbestehen geschaffen wurde;
- trotz Entlassungen zwei Drittel der Arbeitsplätze gesichert werden konnten.

Unternehmen muss Transparenz schaffen

Ein Mittelständisches Unternehmen, ein Produktionspartner für grafische Betriebe, kämpfte mit Umsatzrückgängen aufgrund der allgemeinen Wirtschaftsabschwächung und des unvorteilhaften CHF/EUR-Wechselkurses. Besonders Letzterer führte dazu, dass Schweizer Kunden vermehrt ihre Aufträge ins Ausland verlagerten. Ein erhebliches Liquiditätsproblem stand im Raum, der Geschäftsführer wurde entlassen und der Finanzchef reichte die Kündigung ein. Der Eigentümer musste rasch Transparenz über die aktuelle Situation seines Unternehmens gewinnen, um geeignete Handlungsoptionen abzuleiten. Dazu wurde CCTM beauftragt, die u.a...

- eine umfassende Kunden- und Produktanalyse durchführte, um die Werttreiber und Wertvernichter zu identifizieren. Diesbezüglich kam ein von CCTM entwickeltes **Deckungsbeitragstool** zum Einsatz;
- ein eigenes **Liquiditätstool** zur Verfügung stellte, um rasch die finanziellen Zu- und Abflüsse zu erfassen und den Handlungsbedarf zu erkennen.

Dank dem Einsatz der CCTM-Experten konnte für das Unternehmen ein Mehrwert geschaffen werden, weil ...

- der Eigentümer sehr rasch und unvoreingenommen Transparenz über sein Unternehmen gewann;
- der Eigentümer aufgrund der von CCTM getätigten Analysen sich auf die richtigen Handlungsoptionen konzentrieren konnte, um den Turnaround mit seinem Team anzugehen.

CCTM in Kürze

CCTM Holding AG ist eine unabhängige, international tätige, inhabergeführte Beratungsunternehmung. Seit 2007 sind wir als Unternehmer für Unternehmer tätig. Unser Handeln ist davon geprägt, Altes und Bewährtes mit Neuem und auch Unkonventionellem zu verbinden. Bestehendes nehmen wir auf, um es zu überprüfen, zu entwickeln, anzupassen und etwas Neues daraus entstehen zu lassen. Einfachheit, Bescheidenheit, Direktheit, Diskretion und Klarheit sind Werte, die wir hochhalten und praktizieren. Wir sind erprobt in der Bearbeitung sehr komplexer Aufträge, die uns zum Querdenken anspornen und innovative Ergebnisse hervorbringen.

In unseren drei Unternehmensbereichen CCTM Consulting, CCTM Real Estate & Infrastructure und CCTM Capital bieten wir Ihnen umfassende Unterstützung an, unabhängig davon, ob Sie ein privatwirtschaftliches Unternehmen, eine öffentlich-rechtliche Körperschaft oder eine öffentliche Verwaltung sind.

Das verstehen wir unter Dienstleistung

- Wir entwickeln nicht nur Konzepte - wir setzen diese auch um;
- Wir arbeiten nicht nur Kundenaufträge ab - wir bringen auch kreative Impulse;
- Wir stehen nicht nur bei Sonnenschein zur Seite - wir sind auch im Sturm der Fels in der Brandung;
- Wir sind nicht nur Fachspezialisten - wir streben auch die Vernetzung an;
- Wir verstehen uns nicht nur als externe Ressource - wir sind vor allem Partner unserer Kunden;
- Wir verrechnen nicht nur Stunden - wir gehen mit Ihnen nach Möglichkeit und bei Bedarf auch ins unternehmerische Risiko (Brain for Equity®);
- Wir beraten nicht nur - wir tragen auch Verantwortung als Unternehmer und Verwaltungsrat.

