

Turnaround als Weg aus der Unternehmenskrise

Referat vom 10. November 2004
anlässlich der Veranstaltung
„Sondersituationen als Herausforderungen für den Rechtsdienst“
der Vereinigung Schweizer Unternehmensjuristen

Dr. Jörg Müller-Ganz; Geschäftsleiter, Partner

Helbling Corporate Finance AG

Bernstrasse 88-90

CH-8953 Dietikon-Zürich

Telefon +41 (0)44 743 84 44

Fax +41 (0)44 743 84 10

Internet www.helbling.ch

E-Mail joerg.mueller@helbling.ch

Turnaround als Weg aus der Unternehmenskrise

1. Ursachen und Signale von Unternehmenskrisen

2. Der Weg zurück zum Erfolg

Unternehmenskrisen sind (nicht nur) eine schweizerische 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
- Das Rückstellungsvolumen der CH-Banken für „faule“ Kredite beträgt z.Zt. ca. 35 Mrd. CHF
- In „normalen“ Jahren beträgt der Totalverlust aus Konkursen in der Schweiz ca. 4 Mrd. CHF (= 1% BSP)

Weder der Markt noch andere externe Faktoren sind häufig die Ursache für Krisen

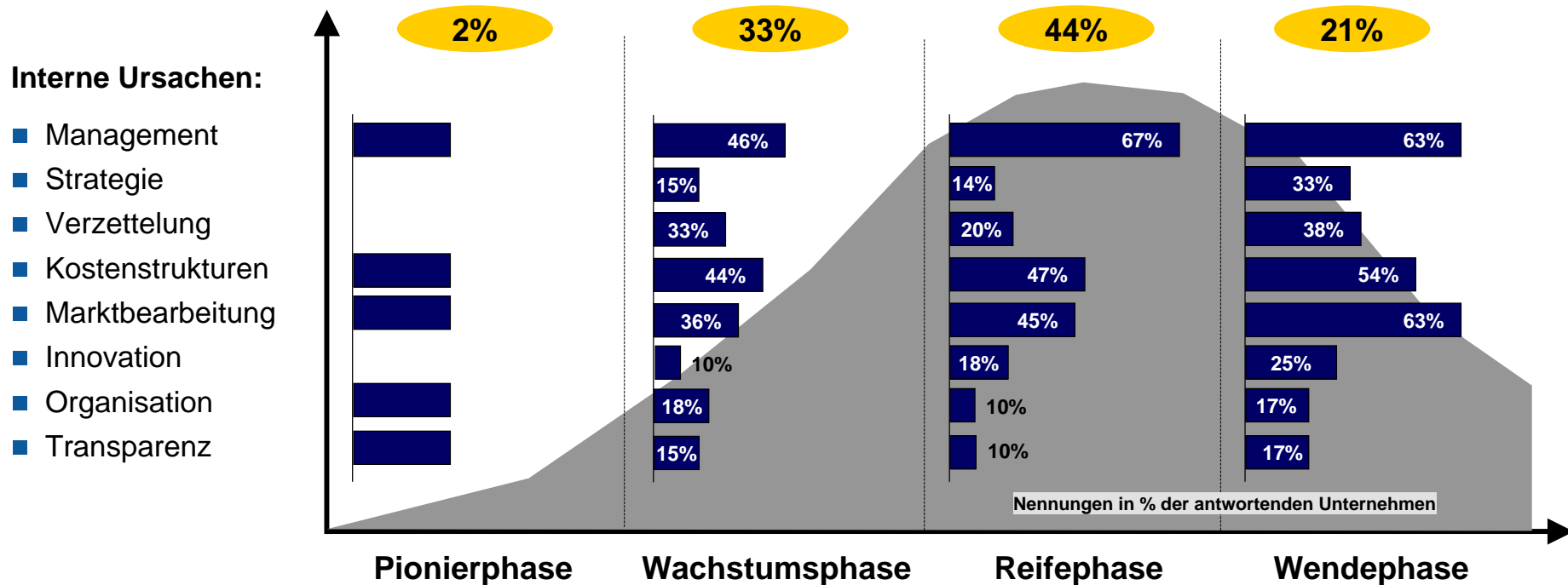
Ursachen für Unternehmenskrisen

| sehr häufig | oft | manchmal |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ Führungsvakuum■ Überinvestition (Gebäude, Anlagen)■ zu knappe Eigenkapitalbasis■ ungenügende Verkaufskapazität■ Betrug/Verdecken riskanter Geschäfte■ ungenügendes Controlling von Auslandsgesellschaften■ fehlende Transparenz | <ul style="list-style-type: none">■ fehlgeschlagene Diversifikation■ fehlgeschlagene Akquisition■ ungenügende Ersatzinvestitionen■ Nachfrageeinbruch■ mangelnde Branchen-Kompetenz (F&E, Projektmanagement, Technik)■ überhöhte Bestände■ zu später Beizug externer Unterstützung | <ul style="list-style-type: none">■ einseitige Markt-/Kundenabhängigkeit■ unrentabler Umzug■ mangelnde Kosten-/Ausgabendisziplin■ zu späte Reaktion der Revisionsstelle■ exorbitante Qualitätsmängel/Ausschussrate |

Quelle: Helbling Corporate Finance, > 200 analysierte Turnaroundmandate

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


Welches sind die externen und internen Ursachen für Krisensituationen?
(Mehrfachnennungen möglich)



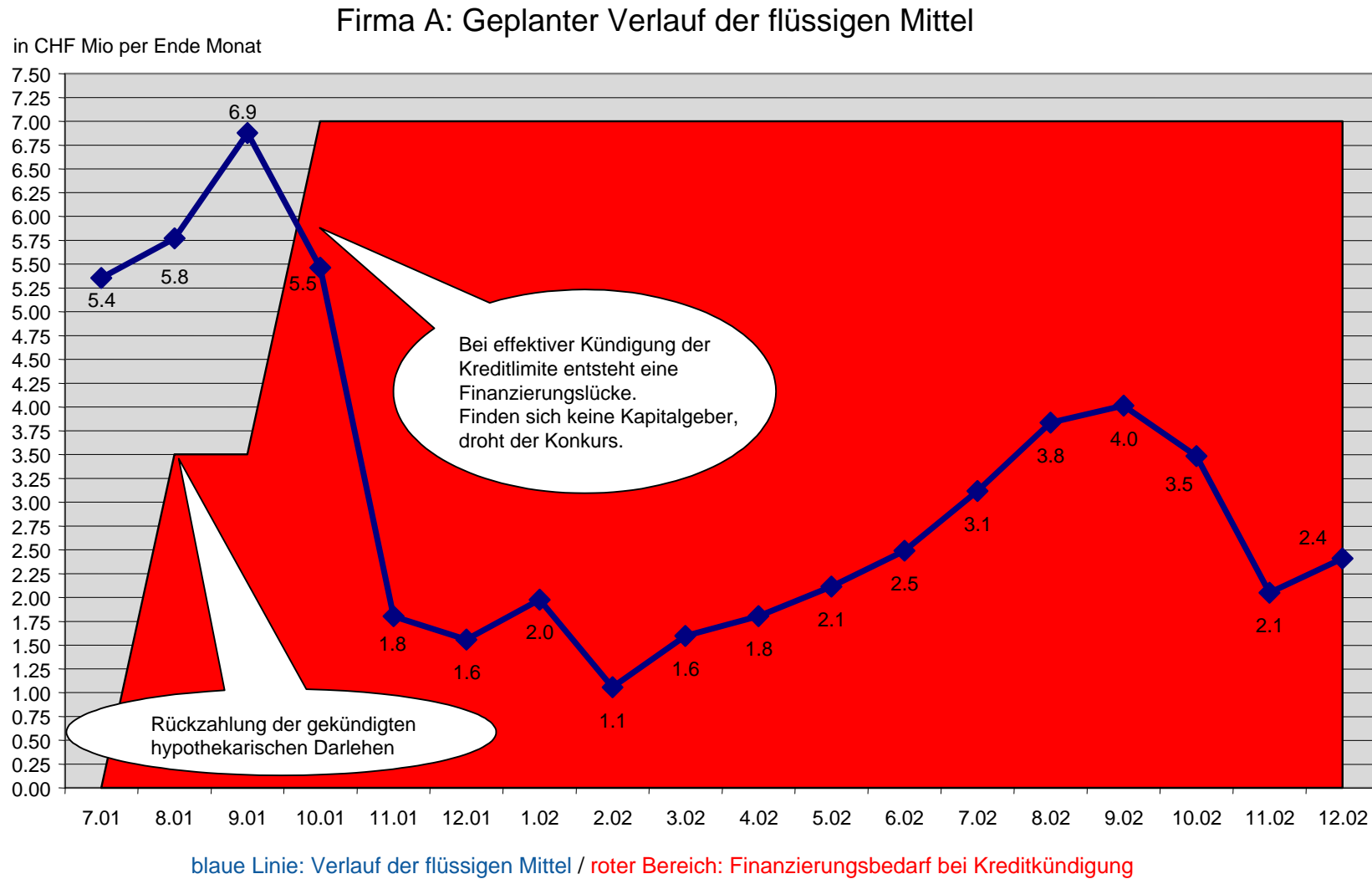
- ➔ Krisensituationen werden mehrheitlich durch ungenügende Management-Leistungen begründet
- ➔ Wettbewerb und die veränderten Marktbedürfnisse dominieren die externen Ursachen, die zu Restrukturierungsbedarf führen

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

Die Historie von Unternehmenskrisen ist oft identisch

- 
- Rückläufiger Umsatz (z.B. wegen Ausfall Grosskunde, Produktionsverlagerungen usw.)
 - Sich verschlechternde Ertragslage (ungenügender Cash flow)
 - Unzureichende Kalkulation und Preisdurchsetzung am Markt mit der Folge ungenügender Margen auf verschiedenen wichtigen Aufträgen
 - Zu hohe Infrastrukturkosten (namentlich zu hohe Gebäude- und Anlagekosten aufgrund unzureichender Nutzung/Auslastung)
 - Tiefe betriebliche Produktivität (gemessen am Pro-Kopf-Umsatz) und steigerungsfähige Auslastung
 - Verbesserungsfähige Aufbereitung und zur Verfügungstellung von Daten (u.a. Budget, Kostenrechnung, Produktlinienerfolgsrechnung, Managementinformationen)
 - Ungenügende Eigenkapitalquote
 - Liquiditätsengpässe in Sicht

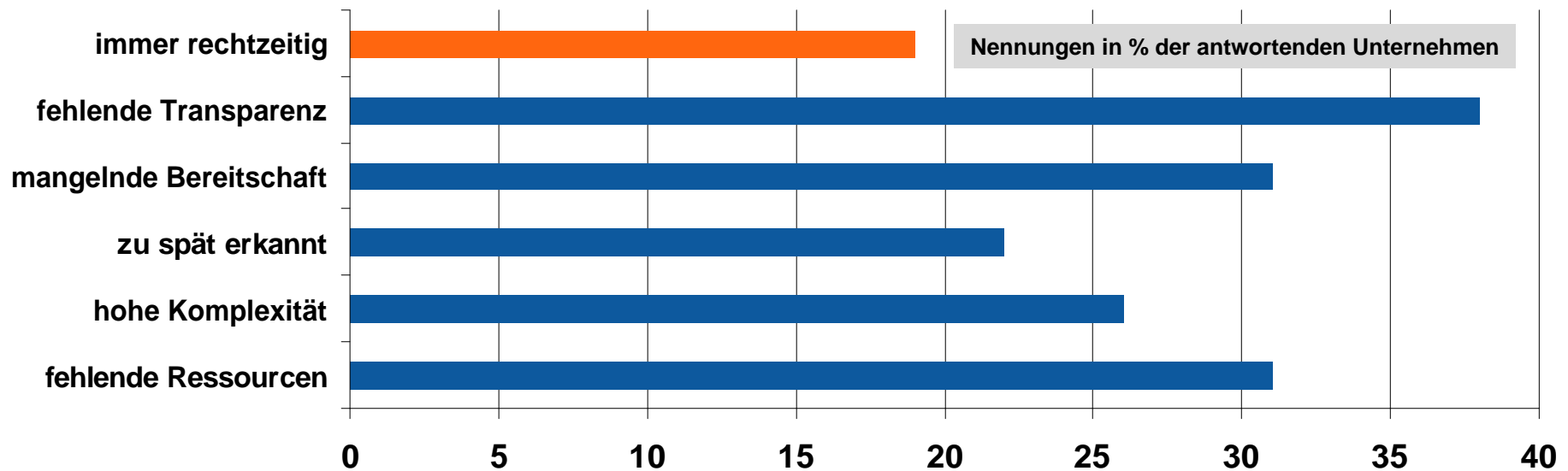
Die häufigste, oft grösste Gefahr: Die Liquiditätsplanung zeigt eine Cash-Lücke



Quelle: Helbling Corporate Finance

Gemäss einer Befragung von Helbling treffen über 80% aller Unternehmungen in Krisenfällen zu spät oder gar keine Restrukturierungsmassnahmen

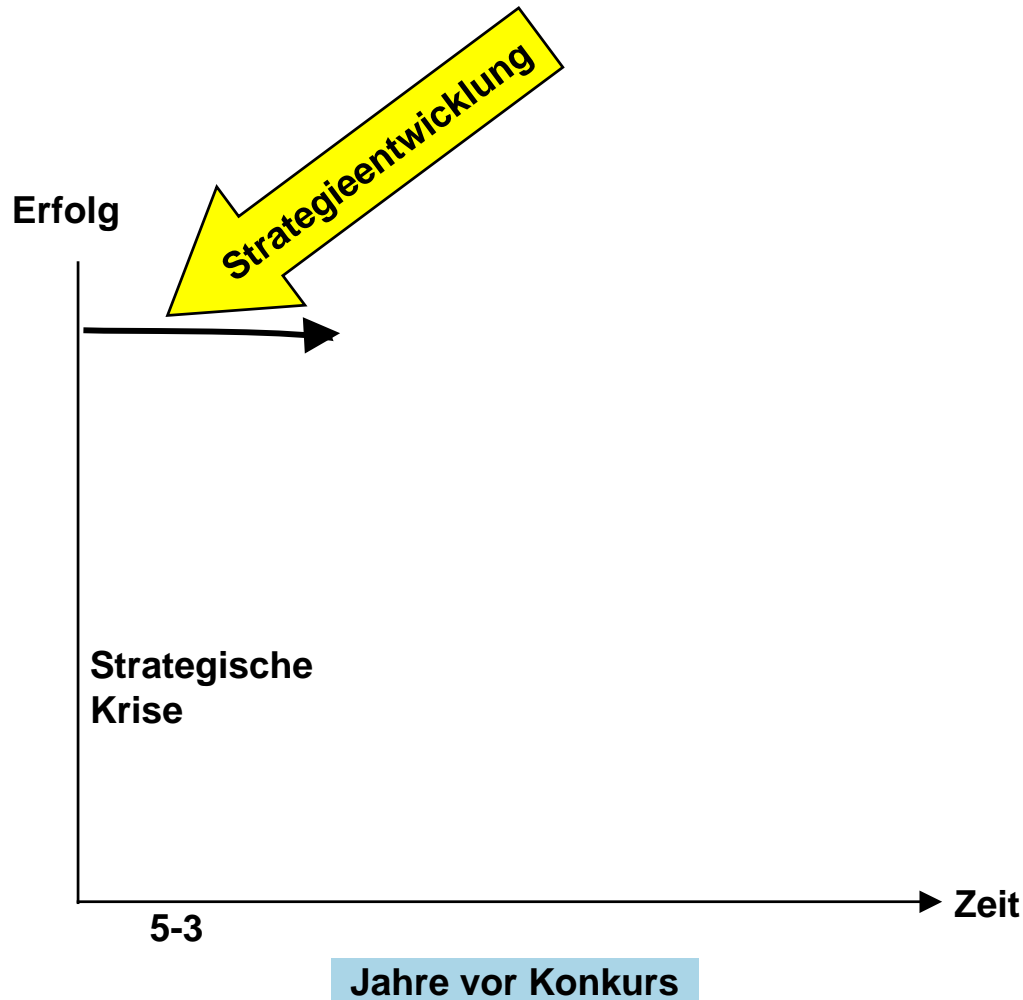
Welches sind die Gründe für verspätete Massnahmenpakete?
(Mehrfachnennungen möglich)



- 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: Helbling Corporate Finance, Corporate Finance Survey bei 136 CH-Unternehmen, 2002

Am Anfang steht die fehlgeschlagene Strategie



| | |
|--------------------|-------------|
| | Reihenfolge |
| | Entstehung |
| Strategische Krise | 1 |

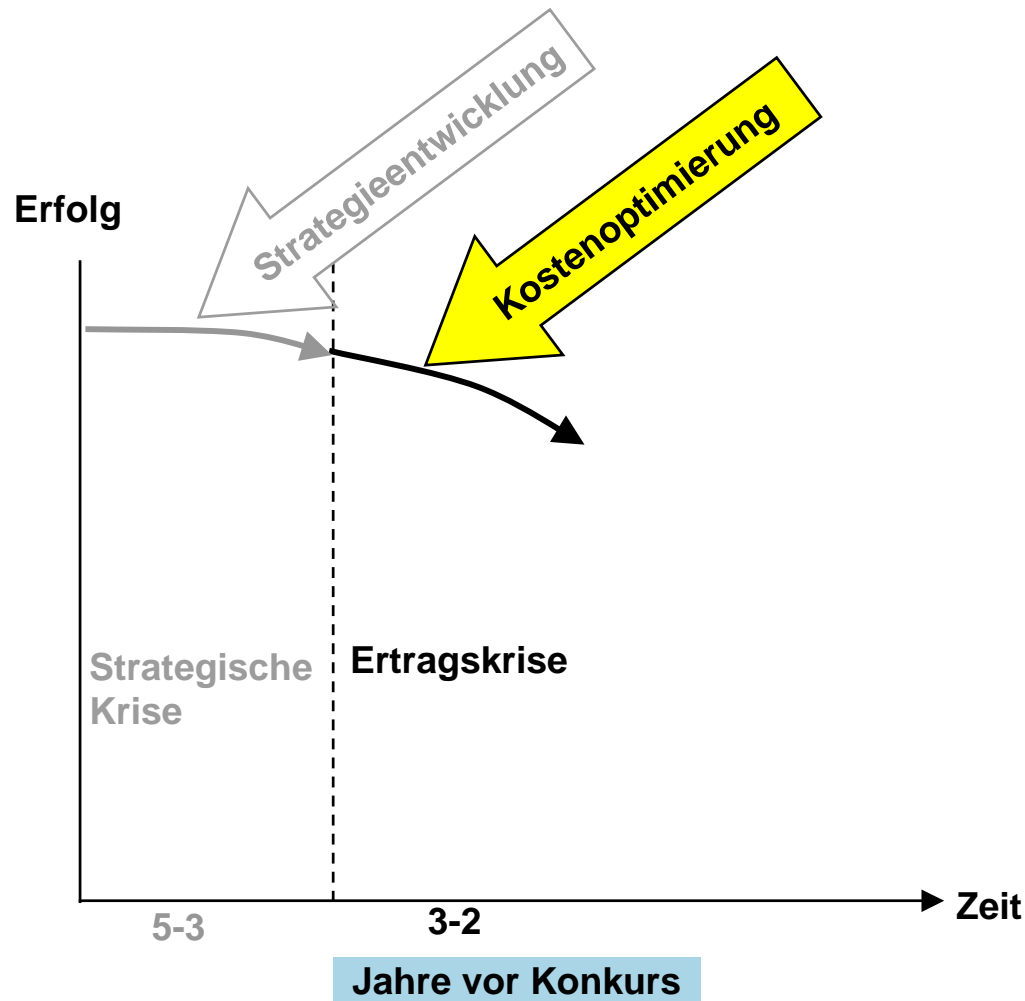
Unternehmensstrategie

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



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

Ein Strategiedefizit führt automatisch in die Ertragskrise

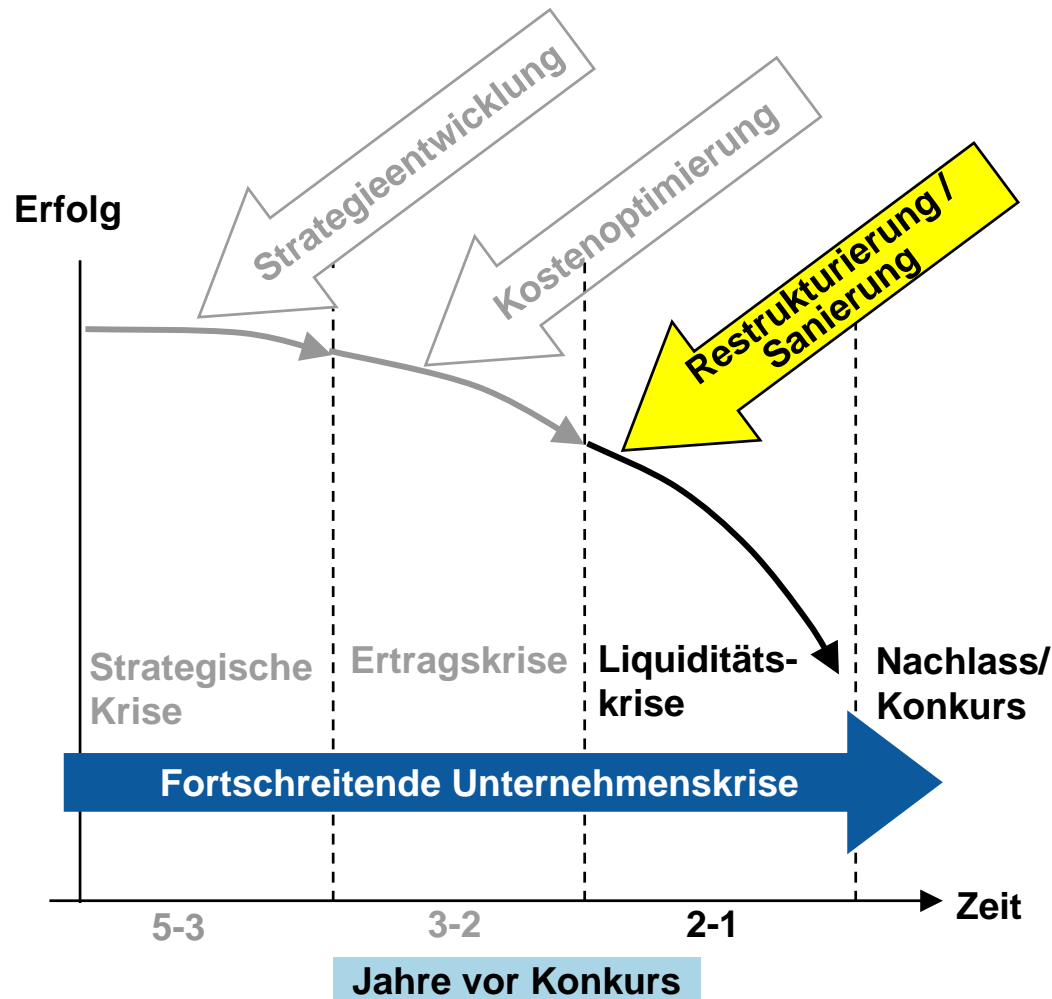


| | Reihenfolge |
|--------------------|-------------|
| | Entstehung |
| Strategische Krise | 1 |
| Ertragskrise | 2 |

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

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

Sinkende Erträge führen in die operative Illiquidität

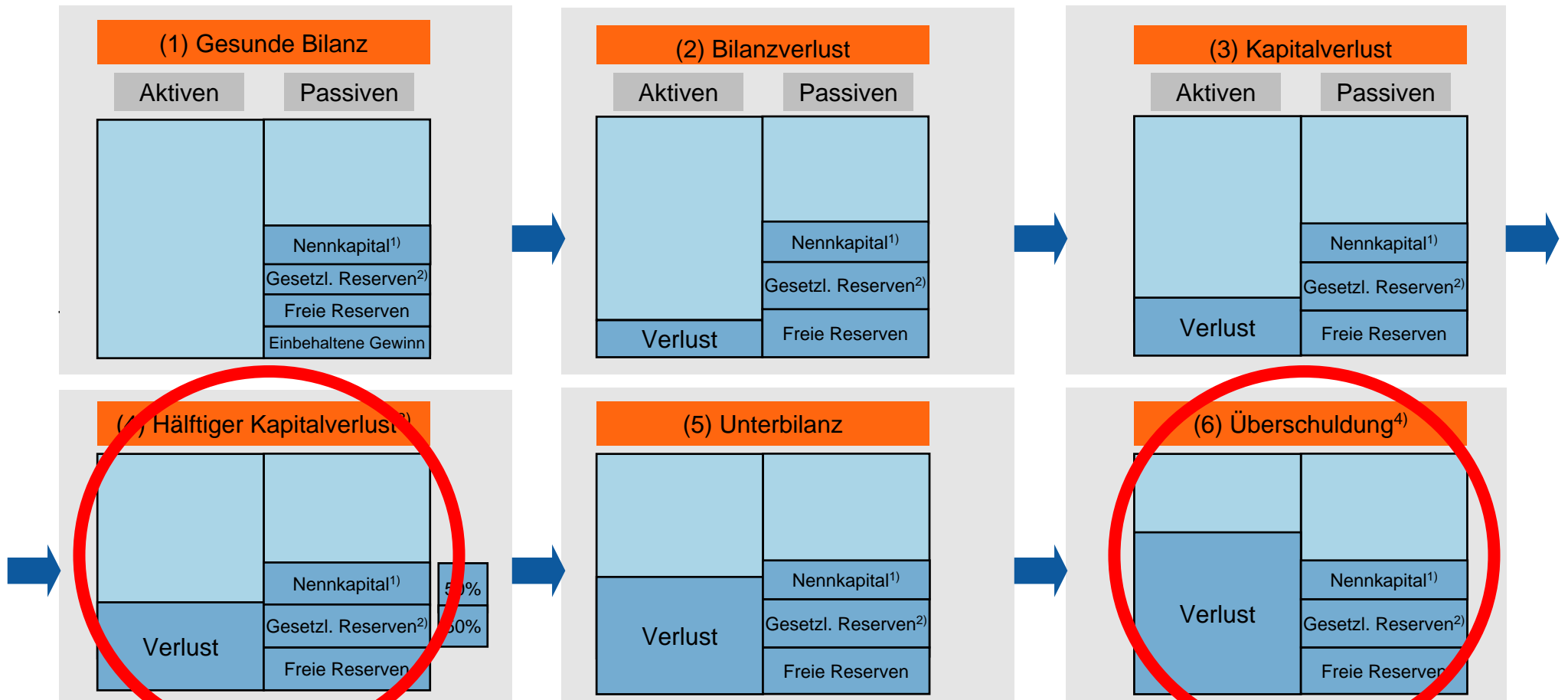


| | Reihenfolge |
|--------------------|-------------|
| | Entstehung |
| Strategische Krise | 1 |
| Ertragskrise | 2 |
| Liquiditätskrise | 3 |

➔ Die Auszahlungen übersteigen die Einzahlungen

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

Das Schrumpfen des Eigenkapitals als Krisensignal

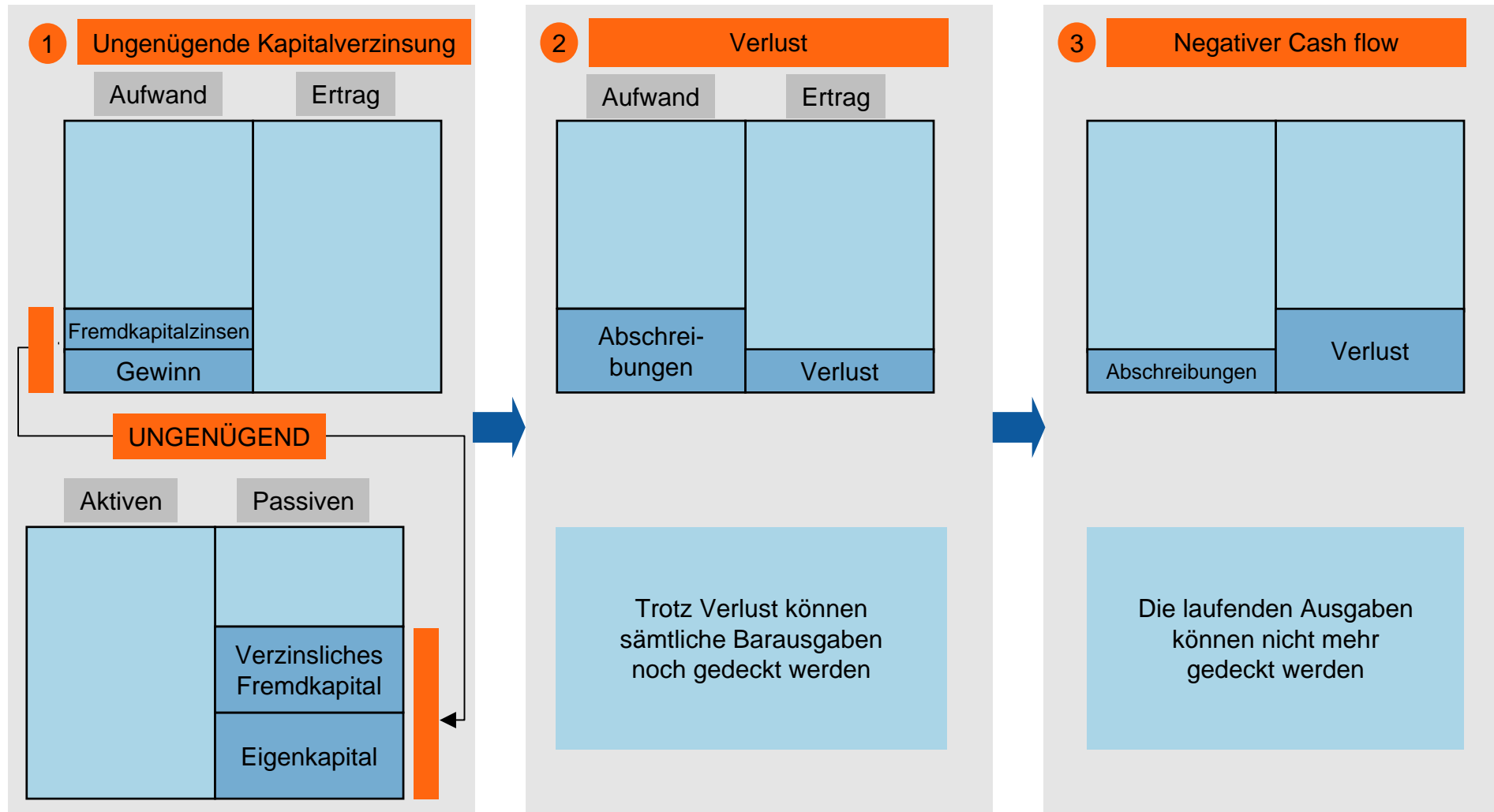


Legende:

- 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) Handlung des Verwaltungsrats nach Art. 725 Abs. 1 OR notwendig
- 4) Handlung des Verwaltungsrats nach Art. 725 Abs. 2 OR notwendig

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

3 Stufen von der Ertrags- zur Liquiditätskrise



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

Andere Frühwarnsignale

Banken:

- Überziehung der Kontokorrentlinien
- Verspätete, unklare, unplausible Information zu den Geschäftsergebnissen
- Verschlechterung der Zinskonditionen
- Vertrauensverlust
- Kreditkündigungen

Lieferanten:

- Verschlechterung der Zahlungsfristen
- Verschlechterung der Beschaffungskonditionen
- Lieferantenwechsel
- Lieferverzögerungen, Liefersperrern
- Zahlungsprobleme, Änderungen der Zahlungsart
- Zunahme von Betreibungen

Buchprüfung:

- Änderungen im Rechnungswesen
- Höherbewertung von Aktiva (Überbewertung von Lagern, Ware in Arbeit, Projekten, Maschinen und Anlagen, Beteiligungen, Immobilien und aktivierte Entwicklungsleistungen)
- Tieferbewertung von Rückstellungen
- Vorbehalte
- Wechsel des Buchprüfers

Mitarbeiter:

- Kurzarbeit, Entlassungen
- Zunahme der Personalfuktuation
- Qualitätsverschlechterung

Staat und staatliche Institutionen:

- Verspätete Mehrwertsteuerabrechnungen
- Verspätete Zahlungen bei Sozialversicherungen
- Verspätete Zahlung von Steuern

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

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

Turnaround als Weg aus der Unternehmenskrise

1. Ursachen und Signale von Unternehmenskrisen

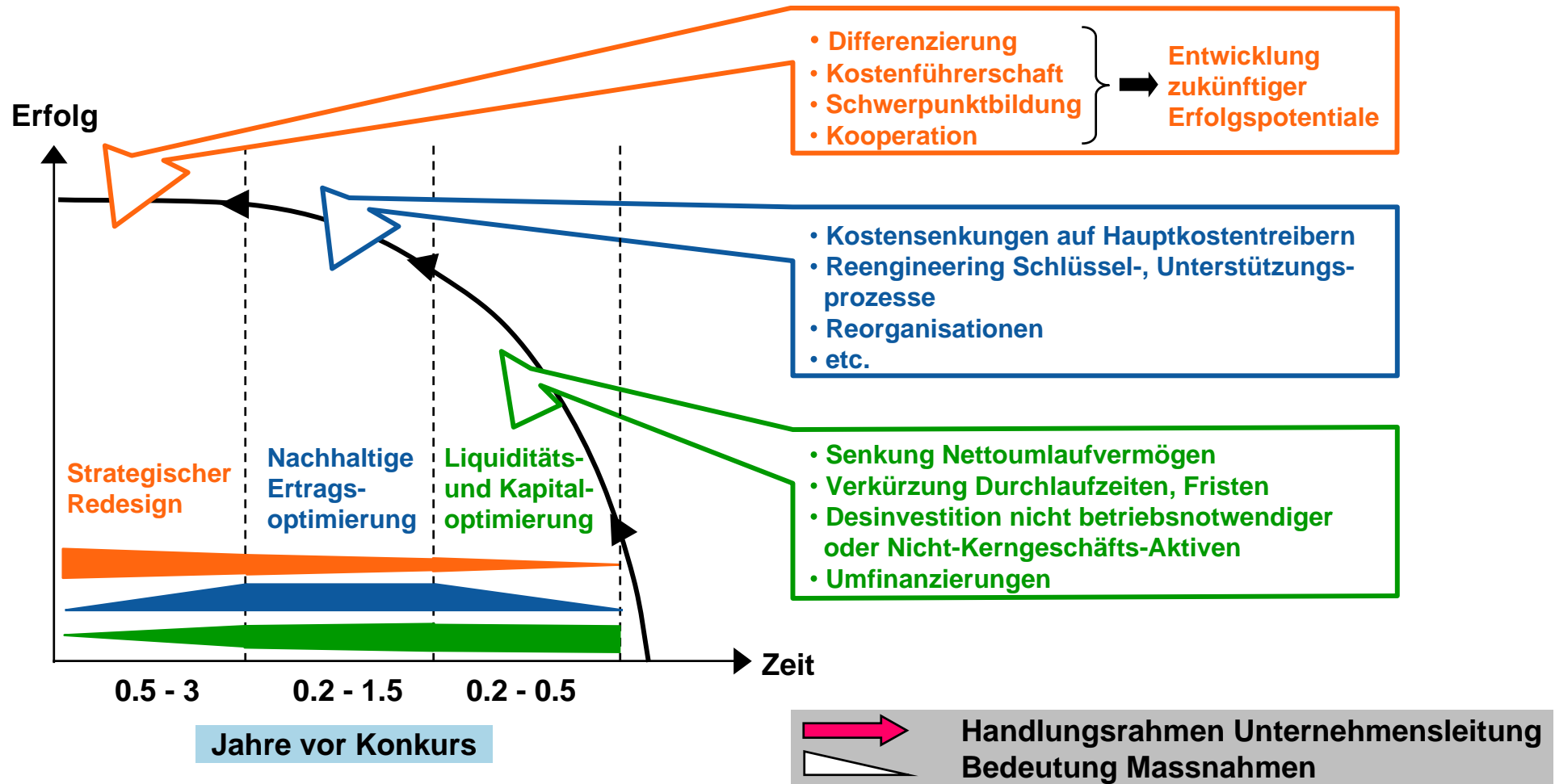
2. Der Weg zurück zum Erfolg

Typische Zielsetzungen der Unternehmung in einer Krisensituation

- ➔ **Kurzfristige Liquiditätssicherung**
- ➔ **Steigerung resp. rasche Wiedergewinnung der Ertragskraft**
- ➔ **Reduktion der Verschuldung und Erhalt der Unternehmenswerte der Firma (Werte der Aktiven)**
- ➔ **Wiederherstellung gesunder Finanzierungsverhältnisse durch Stärkung der Eigenkapitalbasis**
- ➔ **Rettung auch mittelfristig aufrechterhaltbarer Arbeitsplätze**
- ➔ **Verstärkung der Führung**

zwecks Sicherstellung des kurz- und langfristigen Überlebens der Firma.

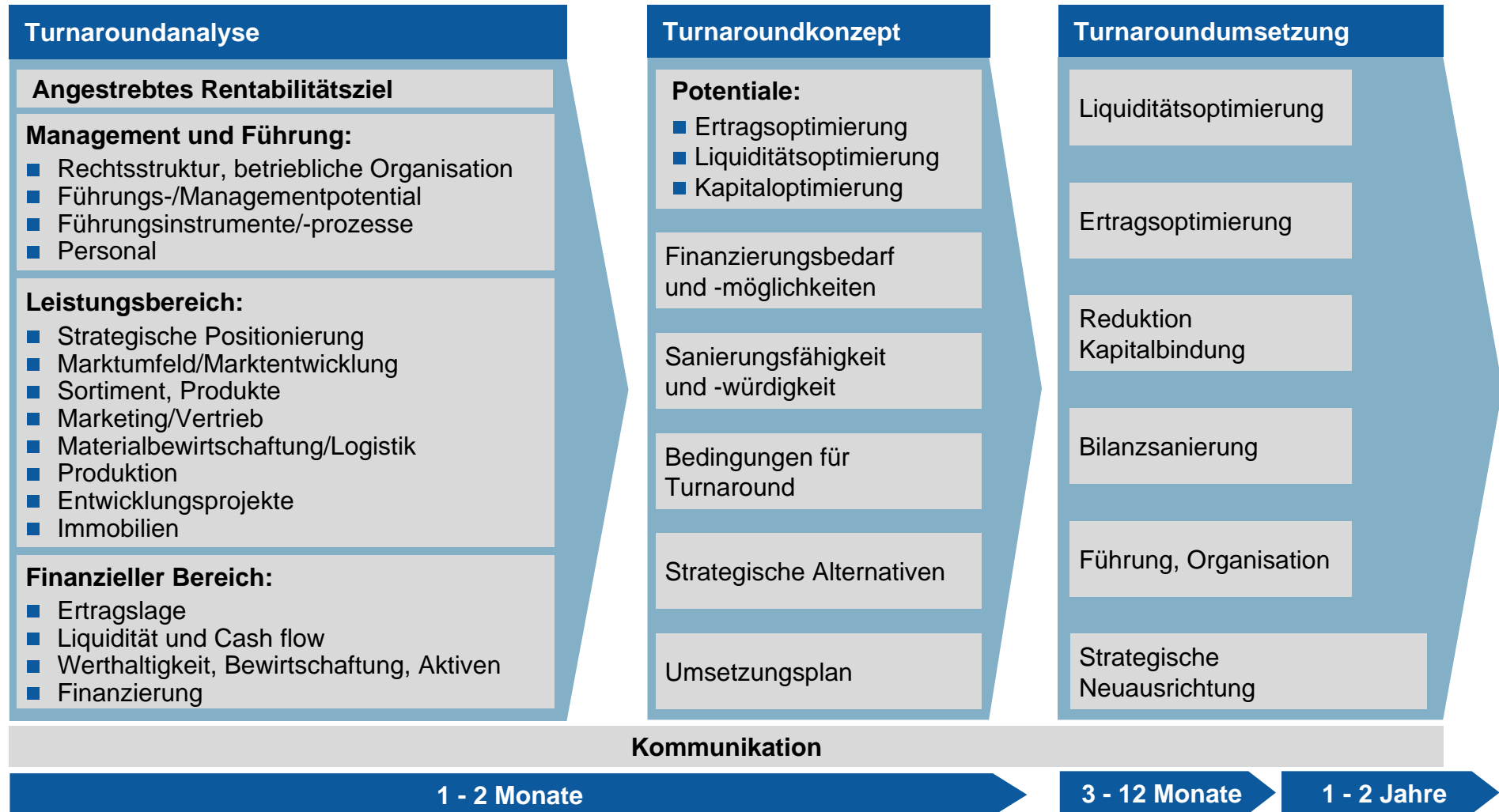
Aus der Krise zurück auf den Erfolgspfad



Mittels des Turnarounds wird der unternehmerische Handlungsspielraum wieder hergestellt

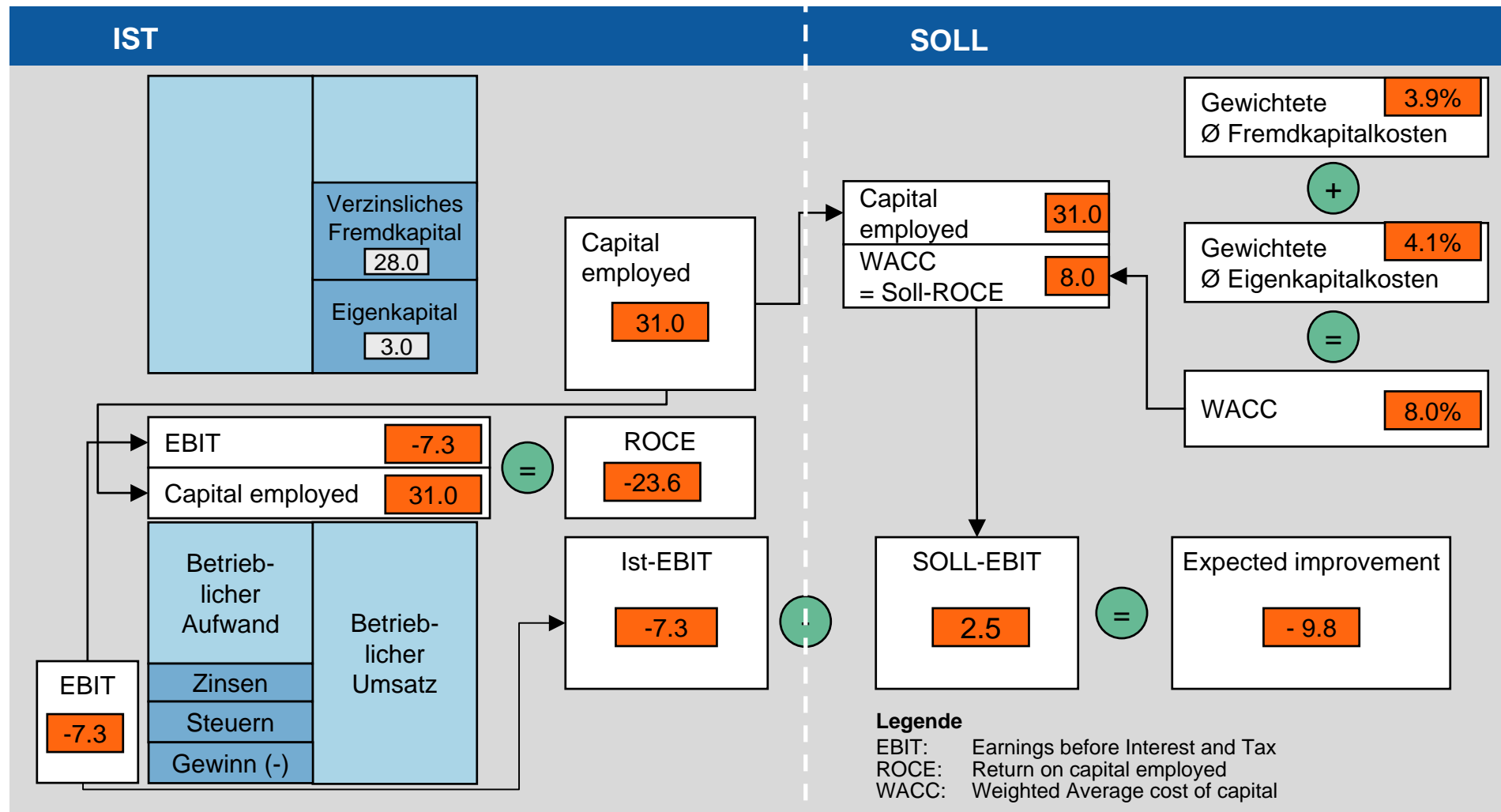
Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Turnaroundanalyse, -konzept und -umsetzung im Überblick



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

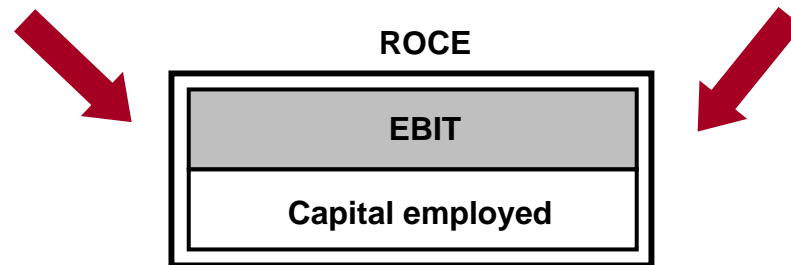
Angestrebtes Rentabilitätsziel: Ermittlung des durch den Turnaround zu erzielenden Wertzuwachses



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

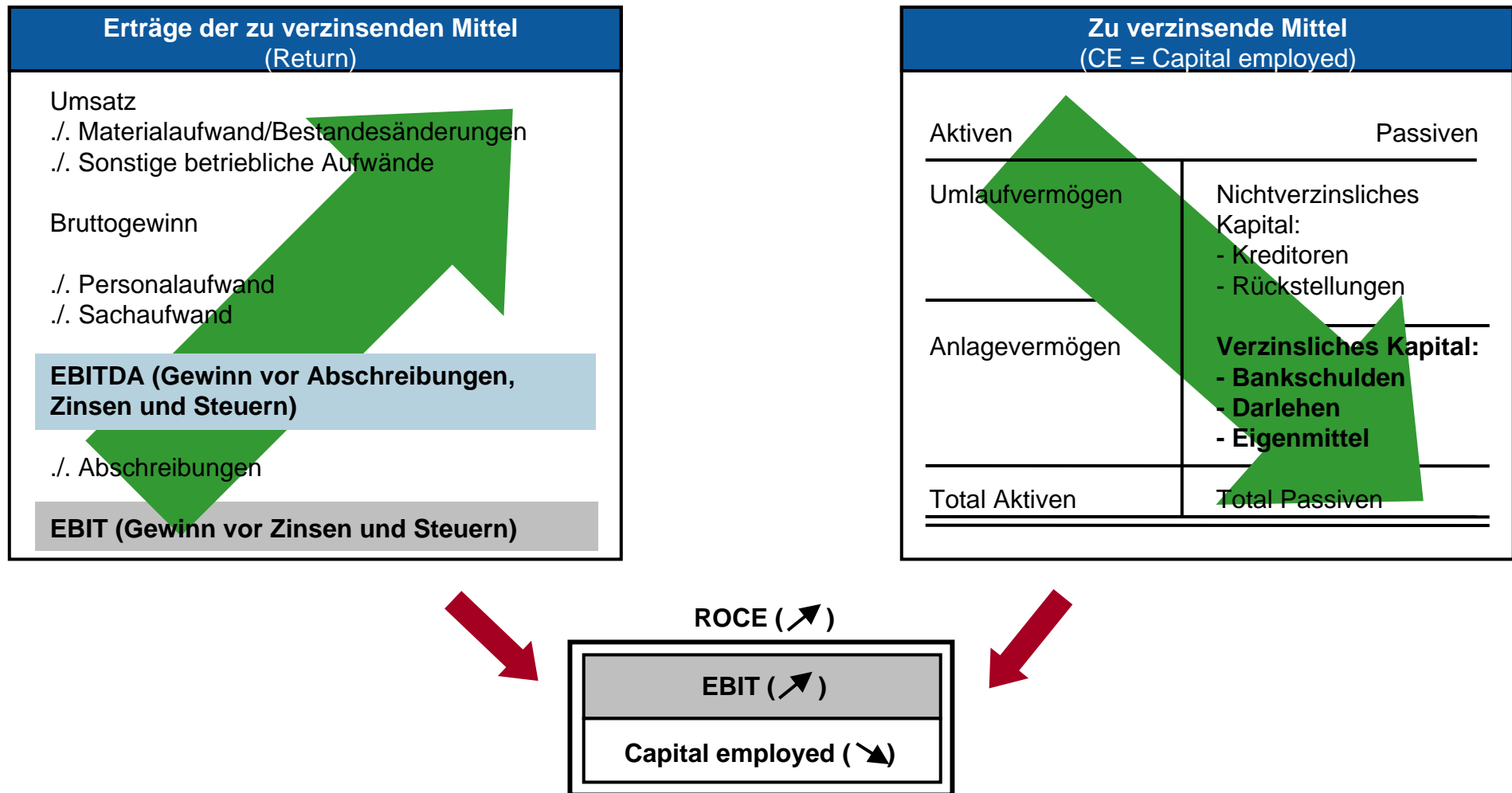
2 Stellhebel zur Erzielung des angestrebten Rentabilitätsziels

| Erträge der zu verzinsenden Mittel (Return) | | Zu verzinsende Mittel (CE = Capital employed) | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---------|----------|----------------|--|----------------|--|---------------|----------------|
| Umsatz ./ Materialaufwand/Bestandesänderungen ./ Sonstige betriebliche Aufwände Bruttogewinn ./ Personalaufwand ./ Sachaufwand EBITDA (Gewinn vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern) ./ Abschreibungen EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern) | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aktiven</th> <th>Passiven</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Umlaufvermögen</td> <td>Nichtverzinsliches Kapital: - Kreditoren - Rückstellungen</td> </tr> <tr> <td>Anlagevermögen</td> <td>Verzinsliches Kapital: - Bankschulden - Darlehen - Eigenmittel</td> </tr> <tr> <td>Total Aktiven</td> <td>Total Passiven</td> </tr> </tbody> </table> | | Aktiven | Passiven | Umlaufvermögen | Nichtverzinsliches Kapital: - Kreditoren - Rückstellungen | Anlagevermögen | Verzinsliches Kapital: - Bankschulden - Darlehen - Eigenmittel | Total Aktiven | Total Passiven |
| Aktiven | Passiven | | | | | | | | | | |
| Umlaufvermögen | Nichtverzinsliches Kapital: - Kreditoren - Rückstellungen | | | | | | | | | | |
| Anlagevermögen | Verzinsliches Kapital: - Bankschulden - Darlehen - Eigenmittel | | | | | | | | | | |
| Total Aktiven | Total Passiven | | | | | | | | | | |



Quelle: Helbling Corporate Finance

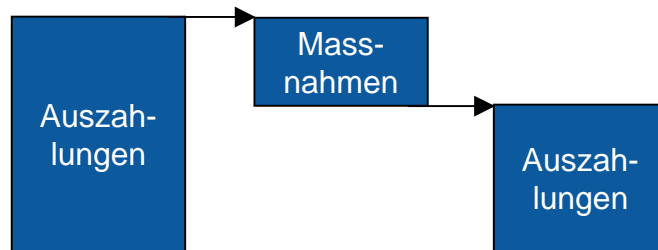
2 Stellhebel zur Erzielung des angestrebten Rentabilitätsziels



Quelle: Helbling Corporate Finance

„Cash is king“

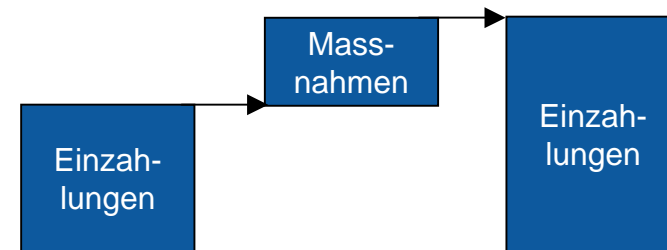
Reduktion Liquiditätsabfluss



- Ertragsoptimierungen
- Einkaufsmanagement
- Leasing statt Kauf
- Kreditorenmanagement
- Aufschieben Kapitalrück-/Zinszahlungen

⇒ **Verzicht**
⇒ **Substitution**
⇒ **Verschiebung**
⇒ **Preissenkung**

Erhöhung Liquiditätszufluss



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

⇒ **Beschleunigung**
⇒ **Verflüssigung**
⇒ **Preiserhöhung**
⇒ **Beschaffung bei Dritten**

Kostensenkungspotential innerhalb der verschiedenen Funktionen (Industrie)

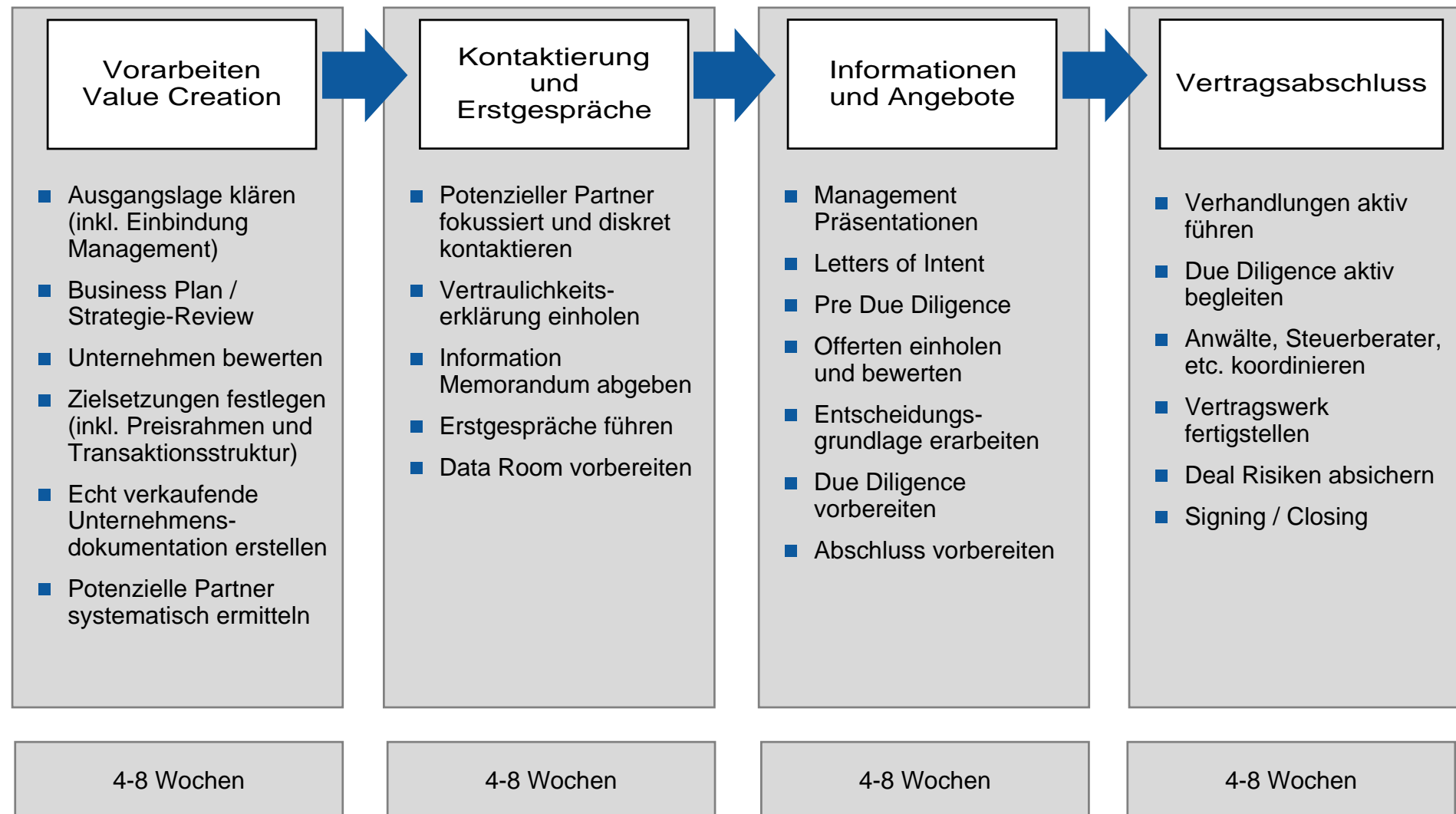
Kostensenkungspotential bei

| | Material | Personal | Sonst. betrieblicher Aufwand | Total (%) |
|--------------------------------|----------|----------|------------------------------|-----------|
| Führung/Organisation | | | | 10-25% |
| IT/Prozesse | | | | 5-15% |
| Forschung und Entwicklung | | | | 10-15% |
| Einkauf | | | | 10-45% |
| Lager | | | | 15-35% |
| Produktion | | | | 5-50% |
| Marketing und Vertrieb | | | | 5-20% |
| Finanzen und Controlling | | | | 5-10% |
| Infrastrukturen und Immobilien | | | | 5-20% |

Potential: ○ kaum ◐ gering ◑ mittel ◒ hoch ◓ sehr hoch

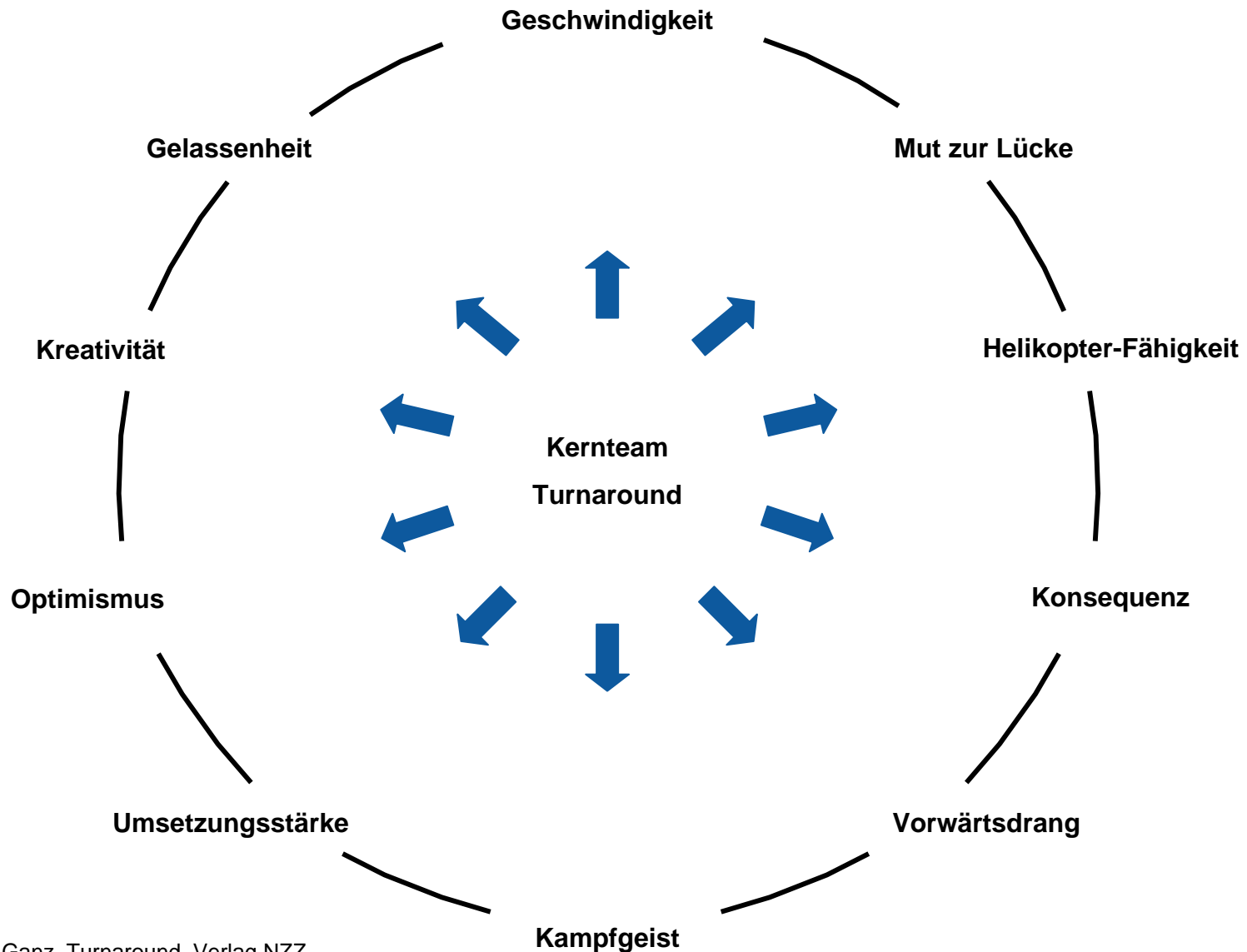
Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Verlag NZZ

(Teil-)Unternehmensverkauf als Mittel zur Kapitaloptimierung



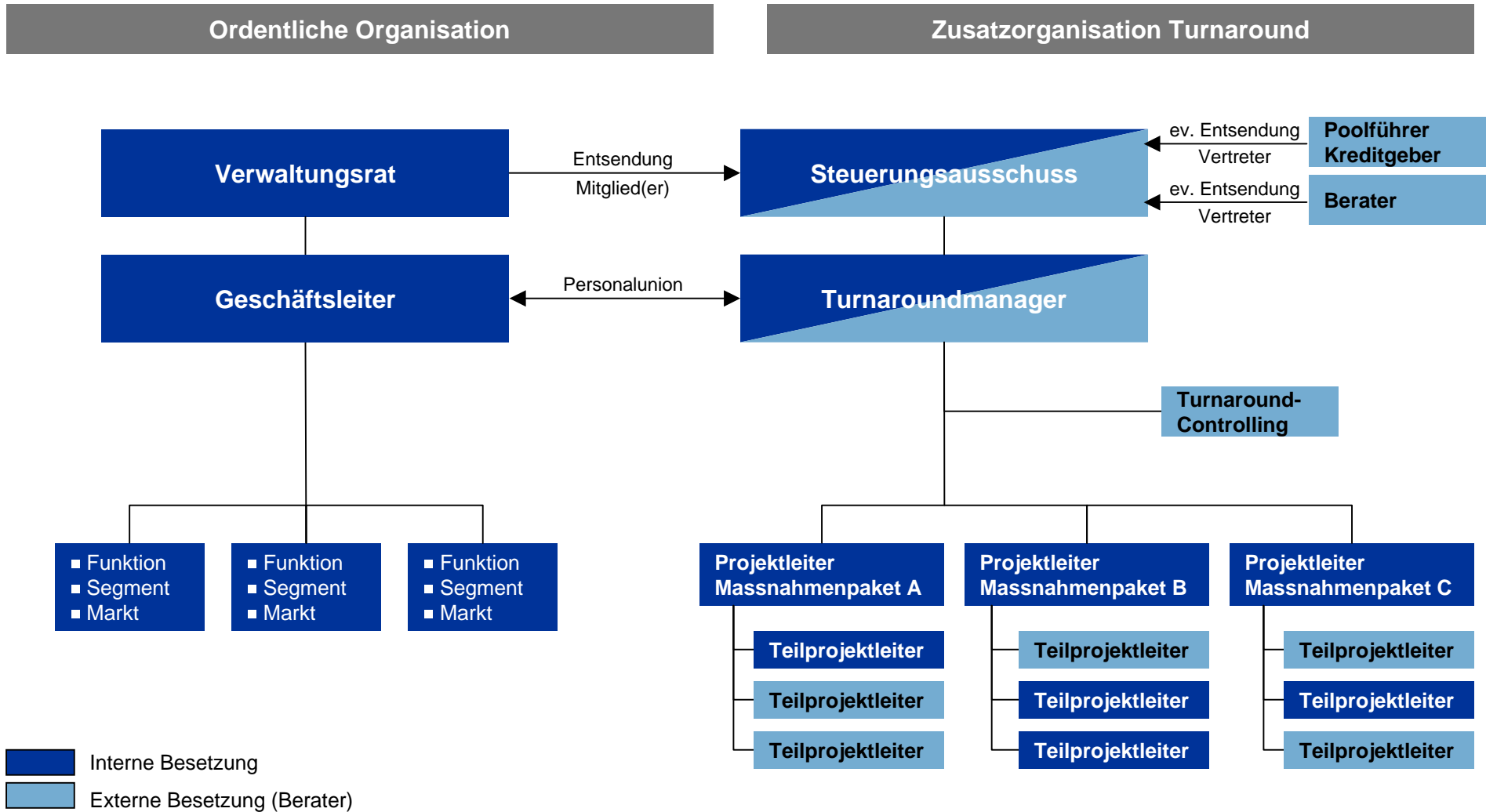
Quelle: Helbling Corporate Finance

Notwendige Führungseigenschaften im Turnaround



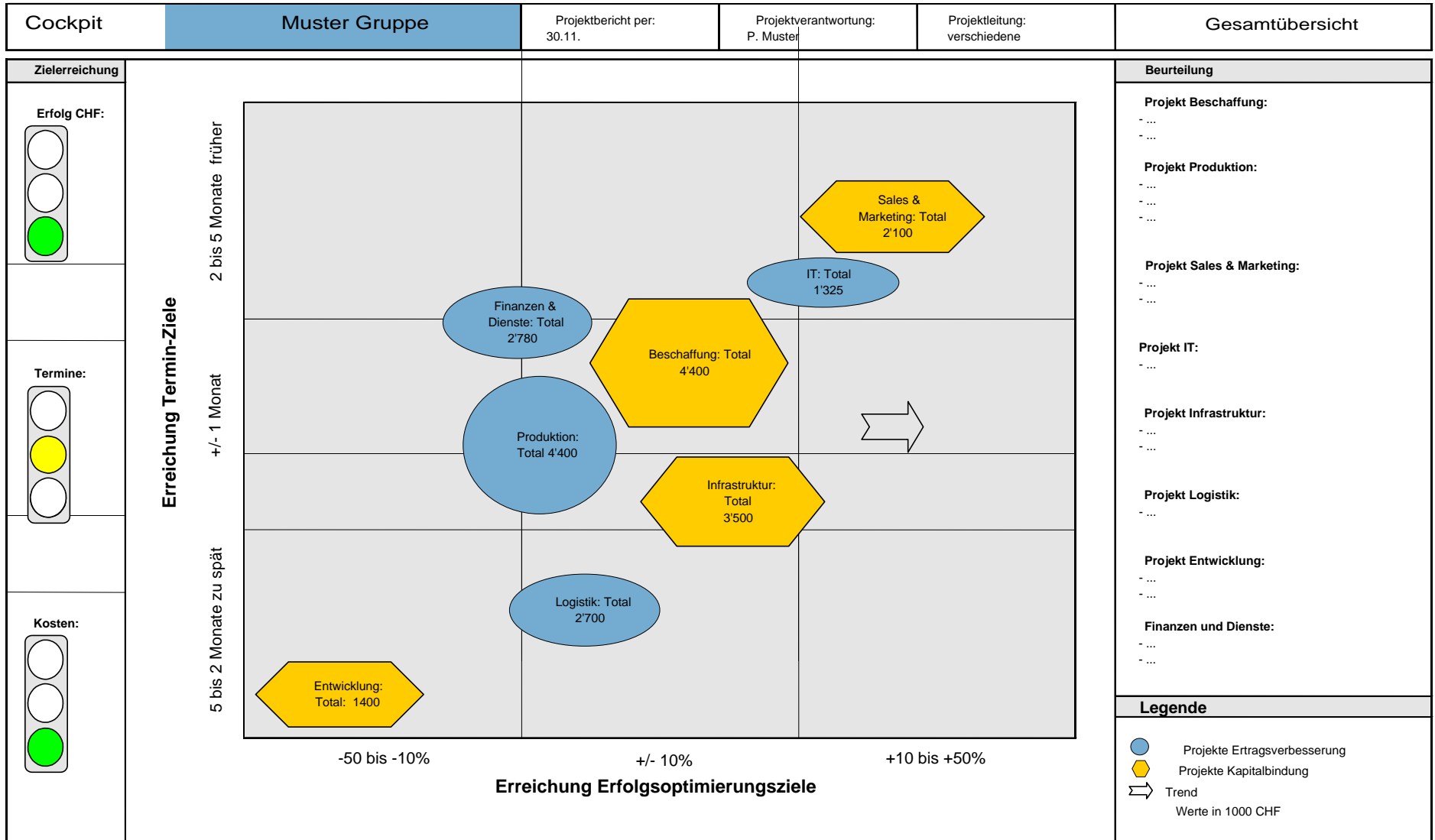
Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Verlag NZZ

Organisation Turnaroundmanagement



Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Verlag NZZ

Übersicht Turnaround-Management-Informationssystem



Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Verlag NZZ

Detail Turnaround-Management-Informationssystem (I)

| | | | | | | | | | | | |
|------------------|--|------------------------------|--|---|--|-----------------|------------|-------------|-----------|-----------|------------|
| AL Bau AG | | Projekt "Muster GmbH" | | Projektbericht per: 30. September 2004 | | Projektleitung: | Technik I: | Technik II: | Software: | Logistik: | AL-Aufbau: |
| | | | | | | Keller | Hauser | Zimmerli | Notter | Kessler | Gasser |

| | | | |
|--|-------------|-------------------------------|----------|
| Eckdaten des Projektes: | | | |
| Kunde: | Muster GmbH | Kundenauftrag: | 12345678 |
| Ort: | Stuttgart | Herstellungsauftrag: | 9876ABCD |
| DB Risiko: | | 1. Meilensteine: | |
| DB = nVP-VHK | | Bestell am: 14. Nov 03 | |
| DB in: | TCHF % | | |
| SOLL | 300 25.0% | | |
| FC | 265 22.1% | | |
| Terminrisiken: | | | |
| Für Lieferung | | | |
| SOLL | 31. Jul 04 | | |
| FC | 15. Aug 04 | | |
| Für Abnahme | | | |
| SOLL | 15. Okt 04 | | |
| FC | 30. Okt 04 | | |
| Termineinschätzung per: 30. September 2004 | | | |

| | | | |
|--|--------------|---|--------------|
| Stand der Projektarbeit IST: | | Ausblick: | |
| Anlage ist geliefert, Transport abgeschlossen. Kleinere Defekte durch Transport. 2 Mitarbeiter vor Ort in Stuttgart. | | Anlagenaufbau verläuft plangemäss. Technische Anforderung (Takt) werden erfüllt. | |
| 2. Risiken und deren Kosten (gewichtet mit Wahrscheinlichkeit) im Worst Case in TCHF: | | | |
| a) Technische | Kost. | b) Kommerzielle | Kost. |
| Einzug | 10 | Teilzahlung bei Abnahme | 0 |
| Fräsanlage | 5 | | |
| | | c) Termine | Kost. |
| | | Abnahme möglicherweise erst im November 2004 | 50 |

| | | | |
|------------------------------|--|--|--|
| 3. Cash Flow in TCHF: | | | |
| | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4. Volle Herstellkosten, Netto-Verkaufspreis in TCHF und DB in % vom Netto-VP: | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | Bestell. | Definit | Jan | Feb | Mrz | Apr | Mai | Jun | Jul | Aug | Sep | | | |
| Risiken "Worst" | 0 | 0 | | | 70 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | | | |
| VHK FC | | | 900 | 900 | 900 | 905 | 915 | 915 | 915 | 930 | 935 | | | |
| VP netto | 1'200 | 1'200 | 1'200 | 1'200 | 1'200 | 1'200 | 1'200 | 1'200 | 1'200 | 1'200 | 1'200 | 1'200 | 1'200 | 1'200 |
| VHK SOLL | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 |
| DB FC in % | | | 25% | 25% | 25% | 25% | 24% | 24% | 24% | 23% | 22% | | | |
| DB SOLL in % | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 5. Materialkosten in TCHF: | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | Bestell. | Definit | Jan | Feb | Mrz | Apr | Mai | Jun | Jul | Aug | Sep | | | |
| Material IST | | | 50 | 200 | 250 | 300 | 370 | 390 | 410 | 410 | 410 | | | |
| Material SOLL | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 |
| Material FC | | | 430 | 430 | 430 | 430 | 440 | 440 | 440 | 440 | 445 | | | |

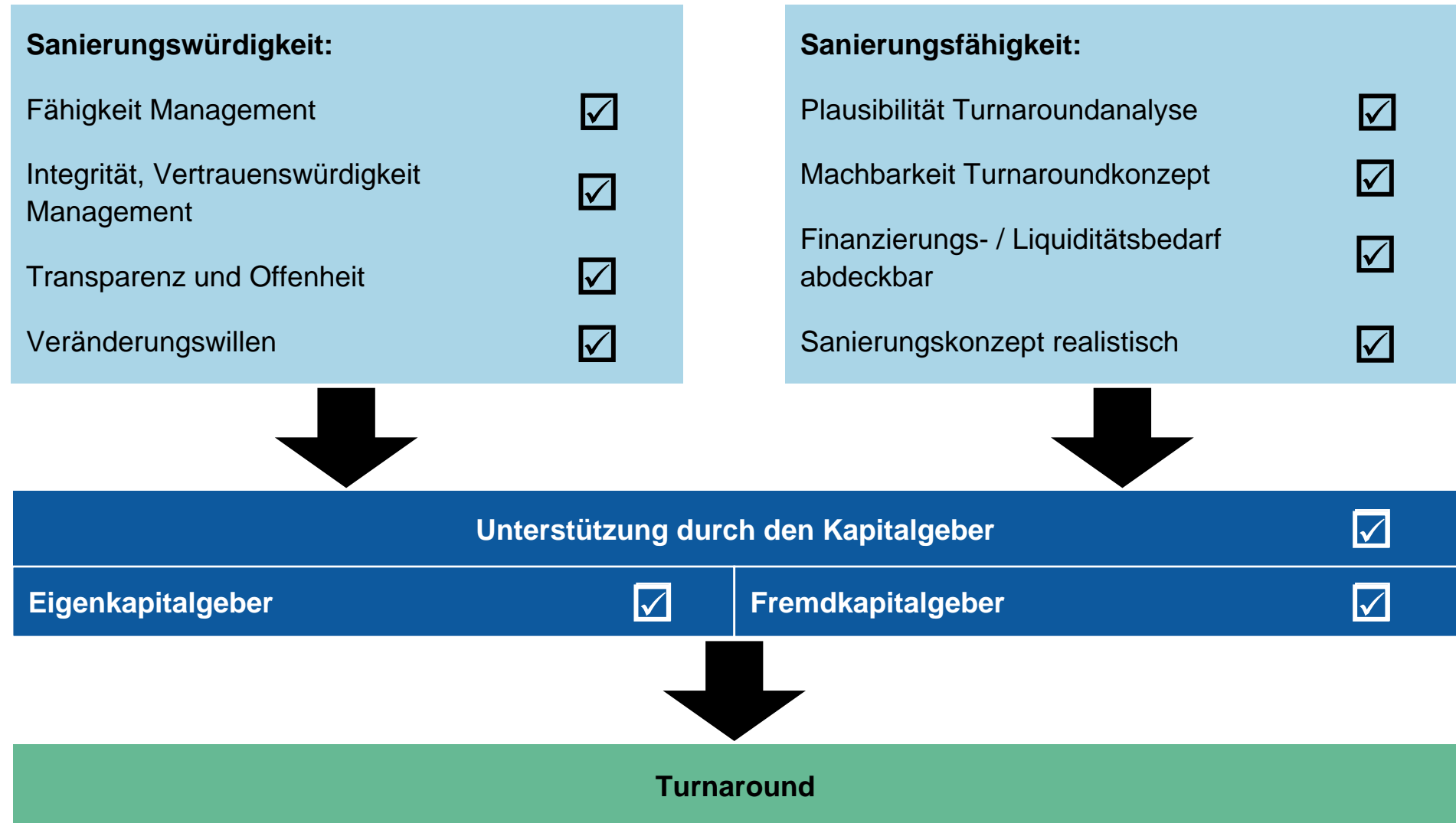
| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 6. Interne und externe Arbeit in TCHF: | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | Bestell. | Definit | Jan | Feb | Mrz | Apr | Mai | Jun | Jul | Aug | Sep | | | |
| Arbeit extern IST | | | | | | 30 | 30 | 70 | 70 | 70 | 70 | | | |
| Arbeit intern IST | | 30 | 80 | 130 | 180 | 230 | 280 | 330 | 380 | 385 | 390 | | | |
| Arbeit total FC | | | 470 | 470 | 470 | 475 | 475 | 475 | 475 | 490 | 490 | | | |
| Arbeit total SOLL | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 |

Wenn das Restrukturierungskonzept stimmt, ist die Bilanz selten das Problem



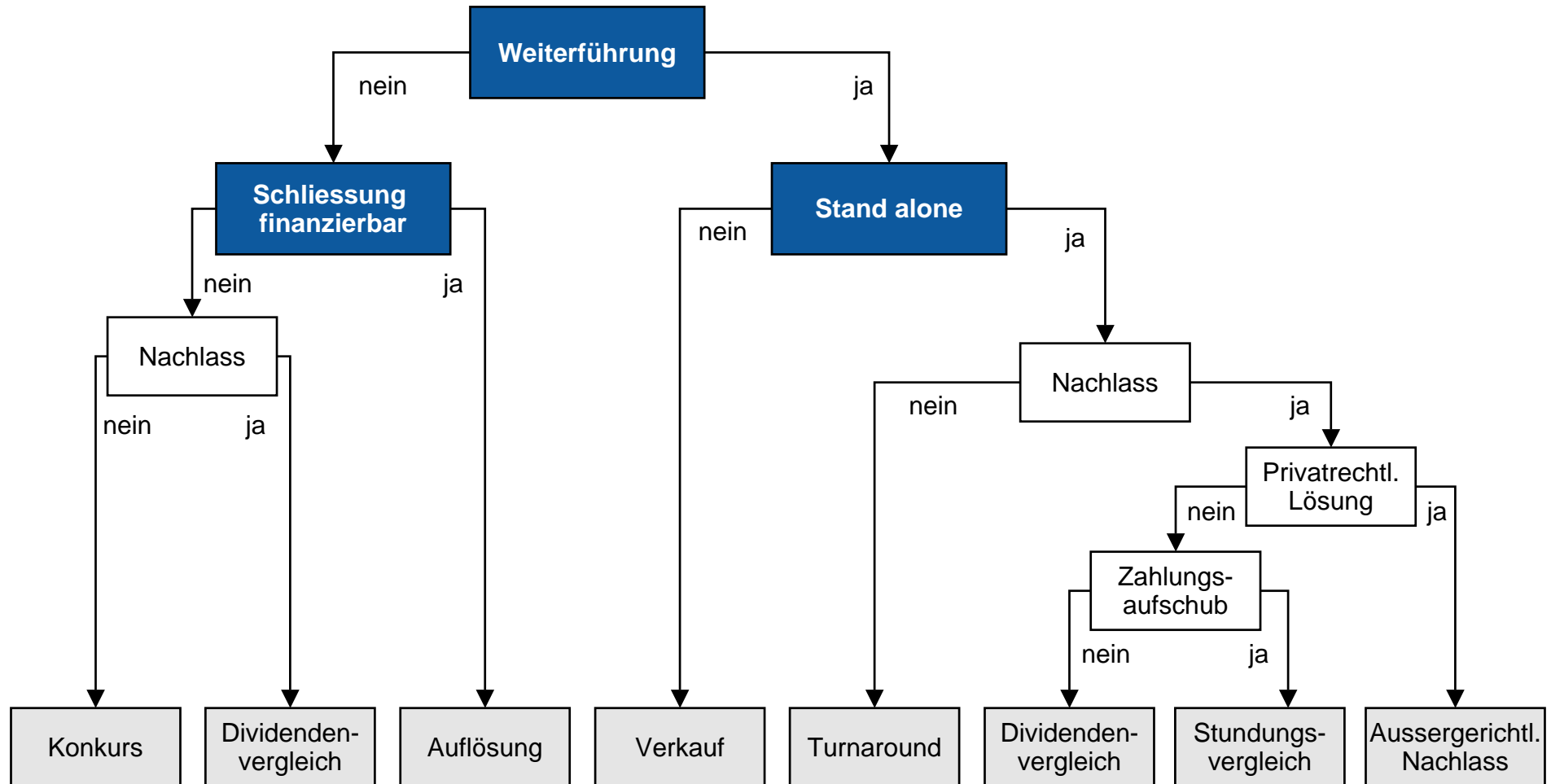
Quelle: Jörg Müller-Ganz, Turnaround, Zürich, 2004

Sanierungswürdigkeit und -fähigkeit als Voraussetzung für den Turnaround



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

Grundsätzliche Handlungsalternativen für Unternehmen in Krisen



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

Wann scheitern Restrukturierungen/Sanierungen?

Einige Hauptgründe:

- 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
- Uneinsichtiges und/oder unfähiges Management/VR; ungenügende Managementressourcen
 - keine Fortschritte betreffend Liquiditätsgenerierung und Turnaround, fehlendes Vertrauen bei Kapitalgebern

**Eine Weisheit der Dakota-Indianer sagt:
"Wenn Du entdeckst, dass Du ein totes Pferd reitest, steig ab."**

Doch im Berufsleben versuchen wir oft andere Strategien, nach denen wir in dieser Situation handeln: (Auszug)

1. Wir besorgen eine stärkere Peitsche.
2. Wir wechseln die Reiter.
3. Wir gründen einen Arbeitskreis, um das Pferd zu analysieren.
4. Wir besuchen andere Orte, um zu sehen, wie man dort tote Pferde reitet.
5. Wir erhöhen die Qualitätsstandards für den Beritt toter Pferde.
6. Wir schieben eine Trainingseinheit ein, um besser reiten zu lernen.
7. Wir stellen Vergleiche unterschiedlicher toter Pferde an.
8. Wir ändern die Kriterien, die besagen, ob ein Pferd tot ist.
9. Wir kaufen Leute von ausserhalb ein, um das tote Pferd zu reiten.
10. Wir schieren mehrere tote Pferde zusammen an, damit sie schneller werden.
11. Wir machen zusätzliche Mittel locker, um die Leistung des Pferdes zu erhöhen.
12. Wir erarbeiten ein Incentivekonzept für tote Pferde.
13. Wir richten eine unabhängige Kostenstelle für tote Pferde ein.

4000 Unternehmen gehen in der Schweiz jährlich in Konkurs, jede zehnte Unternehmung weist über mehrere Jahre nur Verluste aus, und lediglich die Hälfte erzielt im Mehrjahresvergleich stets Gewinne.

Wie werden existenzielle Unternehmenskrisen gemeistert? Hier wird dargestellt, wie durch eine Turnaround-Analyse Transparenz geschaffen und mit dem Turnaround-Konzept die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens geklärt werden kann. **Praxiserprobte Massnahmen zur Ertrags-, Liquiditäts- und Kapitaloptimierung sowie zu Bilanzsicherung werden detailliert beschrieben.** Der Prozess und die Erfolgsreife für den Verkauf angeschlagener Unternehmen werden ausführlich dargestellt. Die Führung und Kommunikation in der Krise werden ebenso beleuchtet wie die Rolle der kreditgebenden Banken. Für den Fall der Unmöglichkeit eines Turnarounds werden die Besonderheiten und Prozesse bei Liquidation, Nachlass, und Konkurs beschrieben. Dieses Buch gibt die gesammelte Erfahrung aus einer Vielzahl von erfolgreichen Turnarounds mit einem praxisorientierten Fokus wieder. Es richtet sich an interessierte Verwaltungsräte, Geschäftsführer und Bereichsleiter, Berater, Kreditbanker und Studenten. Mit einem Vorwort von Alfred M. Niederer, Verwaltungsrat bei Restrukturierungsfällen wie «Von Roll» und «Calidis».

DER AUTOR**JÖRG MÜLLER-GANZ**

(1964) Dr. oec. HSG, Geschäftsführer von Helbling Corporate Finance in Dettlison-Zürich und Düsseldorf sowie Partner der Helbling Gruppe. In seiner beruflichen Tätigkeit hat er selbst schon Dutzende von Turnarounds und M&A-Transaktionen erfolgreich durchgeführt. An der Hochschule St. Gallen promovierte er zum Dr. oec. HSG. Er ist Fachrat an der Fachhochschule Aargau zum Thema Turnaround Management und ständiger Referent beim Zentrum für Unternehmensführung.

Relevante Aspekte für einen
Turnaround – praxiserprobt und transparent

helbling



Jörg Müller-Ganz

Turnaround

Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen

272 Seiten, 89 Grafiken

Format 17 x 24 cm, gebunden

Fr. 78.–/€ 52.–

BESTELLUNG

Bitte senden Sie mir mit Rechnung:

Jörg Müller-Ganz

Turnaround

Fr. 78.–/€ 52.–/+ Versandkosten

ISBN 3-03823-115-0

Name/Vorname _____

Strasse/Nr. _____

PLZ/Ort _____

E-Mail _____

Datum/Unterschrift _____

Neue Zürcher Zeitung, Buchverlag

Postfach, 8001 Zürich

Telefon 01 258 11 01, Fax 01 258 11 99

buchverlag@nzz.ch

www.nzz-buchverlag.ch **NZZ Buchverlag**

helbling

Ihr Ansprechpartner:



Dr. Jörg Müller-Ganz
Geschäftsleiter, Partner
joerg.mueller-ganz@helbling.ch
Telefon +41 (0)44 743 84 00
Mobile +41 (0)79 445 73 48

Helbling Corporate Finance AG
Bernstrasse 88-90
CH-8953 Dietikon-Zürich
Telefon +41 (0)44 743 84 44
Fax +41 (0)44 743 84 10
Internet www.helbling.ch