



Restrukturierungs- studie 2015

Standort Schweiz unter Druck
Deal Advisory

kpmg.ch/restructuring



Inhalt

Zusammenfassung	4
Vorwort	5
Erkenntnisse	6
Studie	8
Schweizer Wirtschaft kämpft mit den Folgen des Frankenschocks	8
Knapp der Hälfte der Unternehmen geht es nicht gut	9
Wenig überraschende Branchentrends	10
Grosse Unternehmen leiden stärker	12
Umsatz und Gewinn gehen mehrheitlich zurück	13
Pessimistische Stimmung am Wirtschaftsstandort Schweiz	18
Proaktives Gegensteuern oder Aussitzen?	20
Wachstum und Innovation statt Kostensenkungen und Kapazitätsreduktion	22
Kaum Bedarf nach zusätzlichem Kapital	26
Methodik	28

Zusammenfassung

Die KPMG Restrukturierungsstudie zeigt, dass insbesondere die aktuelle Frankenstärke bei einer Vielzahl Schweizer Unternehmen zu einer deutlichen Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation geführt hat. So beurteilen 45% der Unternehmen ihre aktuelle Geschäftslage als negativ. Eine der wesentlichen Ursachen stellt der hohe Preisdruck im In- und Ausland dar. Die von einigen Unternehmen beabsichtigte Weitergabe dieses Preisdrucks auf die Geschäftspartner ist nur begrenzt möglich und verschafft bestenfalls etwas Zeit für strukturelle Anpassungen.

Die Veränderungen im Marktumfeld spiegeln sich auch in einer negativen Einschätzung zum Wirtschaftsstandort Schweiz wider. So wird die hiesige Wettbewerbsfähigkeit von 64% der Befragten schlechter bewertet als im Vorjahr. Besonders zu schaffen macht den Schweizer Firmen der starke Franken. 16% der Befragten sehen deswegen sogar ihre Existenz bedroht.

Politisch sorgt bei den Unternehmen eine mögliche Kündigung der bilateralen Verträge mit der EU für die grösste Unsicherheit: Knapp zwei Drittel aller Befragten sehen hier ein negatives oder gar existenzbedrohendes Risiko für ihren Betrieb. Ungewissheit besteht bei den Firmen hinsichtlich der Unternehmenssteuerreform III, die sich in der parlamentarischen Beratung befindet: 73% beurteilen die Auswirkungen als neutral.

Insgesamt schauen die Unternehmen trotz aller Unsicherheiten aber weiterhin nach vorne und gehen einen proaktiven, auf Innovation sowie Expansion ausgerichteten Weg, statt sich nur auf Kosteneinsparungen zu konzentrieren. Allerdings führen auch rund 40% der Befragungsteilnehmer, welche das Marktumfeld als negativ bewerten, derzeit weder Restrukturierungen durch, noch planen sie solche.

Schliesslich hat die solide Geschäftstätigkeit und die mehrheitlich konservative Finanzierung vieler Schweizer Unternehmen während der vergangenen Jahre dafür gesorgt, dass genügend Reserven vorhanden sind. So bestehen vielerorts trotz negativer Geschäftslage noch keine akuten Kapital- und Liquiditätsprobleme.

Vorwort

Die regulatorischen und politischen Rahmenbedingungen für die Geschäftstätigkeit von Schweizer Unternehmen haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Die Annahme der Masseneinwanderungsinitiative im Februar 2014, der Entscheid der Schweizerischen Nationalbank im Januar 2015, den Euro-Mindestkurs aufzuheben und Negativzinsen einzuführen sowie die Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Unternehmenssteuerreform III sind nur einige prominente Beispiele.

Hinzu kommen volkswirtschaftliche Entwicklungen wie die zunehmende Integration der Schweizer Unternehmen in die globalen Märkte sowie technologische Herausforderungen infolge der Digitalisierung. Vor diesem Hintergrund und aufgrund des stark veränderten Verhaltens von Firmen- und Privatkunden sind viele Unternehmen gezwungen, ihre Geschäftsmodelle neu zu hinterfragen.

Dabei wird auch die Wirtschaftlichkeit einzelner Aktivitäten in der Schweiz einer grundlegenden Prüfung unterzogen, selbst wenn diese eine lange Tradition haben und lokal verwurzelt sind. In einigen zentralen Branchen, wie der exportierenden Fertigungsindustrie, dem Detailhandel, dem Tourismus, dem Bau- und dem Energiesektor ist die Lage besonders angespannt.

Um die Auswirkungen dieser Veränderungen auf den Wirtschaftsstandort Schweiz zu untersuchen, hat KPMG eine umfragebasierte Studie bei rund 80 Schweizer Unternehmen durchgeführt. Wir freuen uns, Ihnen in der ersten KPMG Restrukturierungsstudie die Zusammenfassung unserer Ergebnisse zu präsentieren.



Peter Dauwalder
Partner, Head of Restructuring



Alessandro Farsaci
Senior Manager, Restructuring

Erkenntnisse

Im Rahmen dieser Studie wurden insgesamt 81 Unternehmen aus den folgenden Branchen befragt:

46%

**Industrie
und Fertigung**

24%

**Dienst-
leistungen**


18%

**Konsumgüter
und Detailhandel**

12%

**Bau
und Energie**

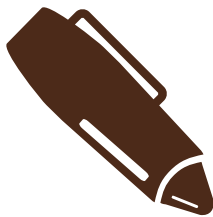
63% der Studienteilnehmer beschäftigen weniger als 250 Mitarbeiter, bei 37% handelt es sich um grosse Unternehmen.



64%

sehen eine Verschlechterung
des Wirtschaftsstandortes
Schweiz gegenüber
dem Vorjahr

Beliebteste Massnahmen

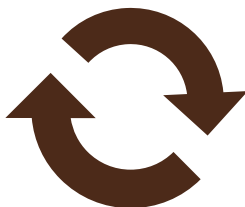


Strategisch

Wachstums- und Vertriebsprogramme **65%**

Innovationsprogramme **58%**

Anpassung des Produktportfolios **56%**



Operativ

Einkaufsoptimierung **83%**

Optimierung IT **52%**

Personalmassnahmen **45%**



Finanziell

Optimierung Nettoumlaufvermögen **72%**,
u.a. durch Anpassung oder verstärkte Ausnutzung
von Zahlungszielen **32%**

oder kurzfristige Liquiditätsplanung **42%**



Makroökonomische Ursache #1 für die verschlechterte Wettbewerbsfähigkeit ist die Aufhebung des Euro-Mindestkurses

71%

negative Auswirkung

davon **16%**

Einstufung als «existenzgefährdend»



Am stärksten leiden die Unternehmen unter gesunkener Profitabilität

58%

aufgrund tieferer Umsätze

47%

35%

19%

setzen aktuell Restrukturierungsmaßnahmen um, planen solche umzusetzen (besonders ausgeprägt bei Konsumgüter und Detailhandel sowie Bau und Energie)



verspüren Preisdruck im Inland, **69%** im Ausland

Von den befragten Unternehmen aus allen Branchen bewerten rund

45%

ihre aktuelle Geschäftslage als negativ.



Bei Unternehmen aus der Konsumgüter- und Detailhandelsbranche beträgt der Anteil sogar



83%

und bei Unternehmen aus der Bau- und Energiebranche



51%

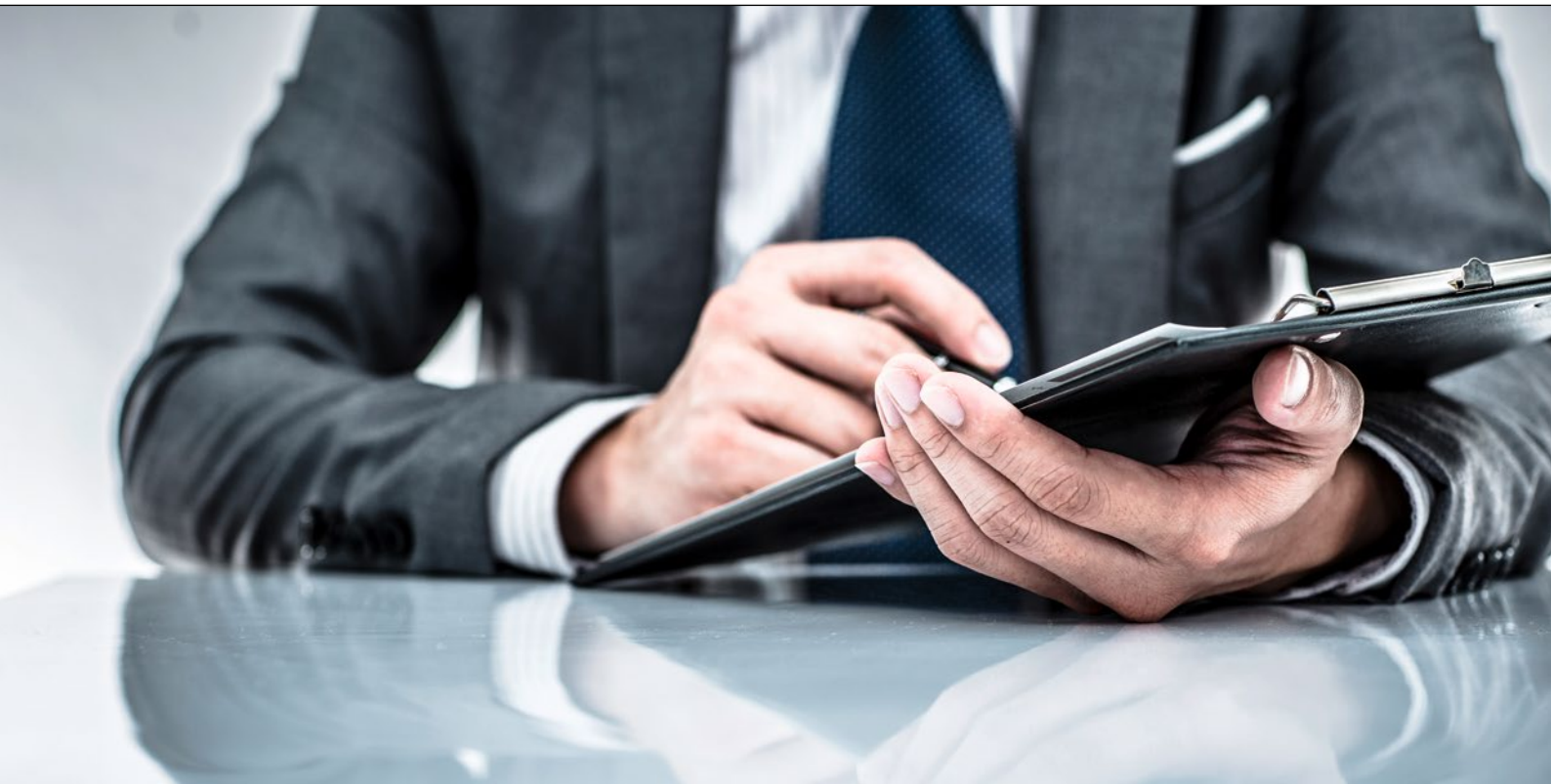
Schweizer Wirtschaft kämpft mit den Folgen des Frankenschocks

Die Aufhebung des Euro-Mindestkurses am 15. Januar 2015 hat das schweizerische Wirtschaftswachstum im 1. Quartal 2015 negativ beeinträchtigt. Nach einem schwächeren 1. Quartal stieg das reale BIP laut Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) im 2. Quartal wieder geringfügig an und stagnierte im 3. Quartal 2015. Ausgehend davon, dass sich insbesondere die Konjunktur im Euroraum weiter erholt, erwartet das SECO in der Schweiz ein BIP-Wachstum von 0.9% für das Jahr 2015 und 1.5% für das Jahr 2016. Aufgrund der verhaltenen Konjunktur rechnet das SECO nächstes Jahr mit einem Anstieg der Arbeitslosenquote von durchschnittlich 3.3% auf 3.6%.

Einschätzung KPMG

Die Konjunktur wurde bislang unter anderem durch den Konsum der privaten Haushalte gestützt. Vor dem Hintergrund des erwarteten Anstiegs der Arbeitslosigkeit, der Ungewissheit bezüglich der zukünftigen Zuwanderung und der Effekte im Zusammenhang mit dem Einkaufstourismus, erwarten wir, dass die konjunkturstützenden Konsumausgaben der privaten Haushalte in Zukunft zurückgehen. Besonders Detailhandelsunternehmen in grenznahen Regionen werden unter dem Einkaufstourismus infolge der Frankenstärke weiter leiden.

Wie beurteilen Sie Ihre aktuelle Geschäftslage?

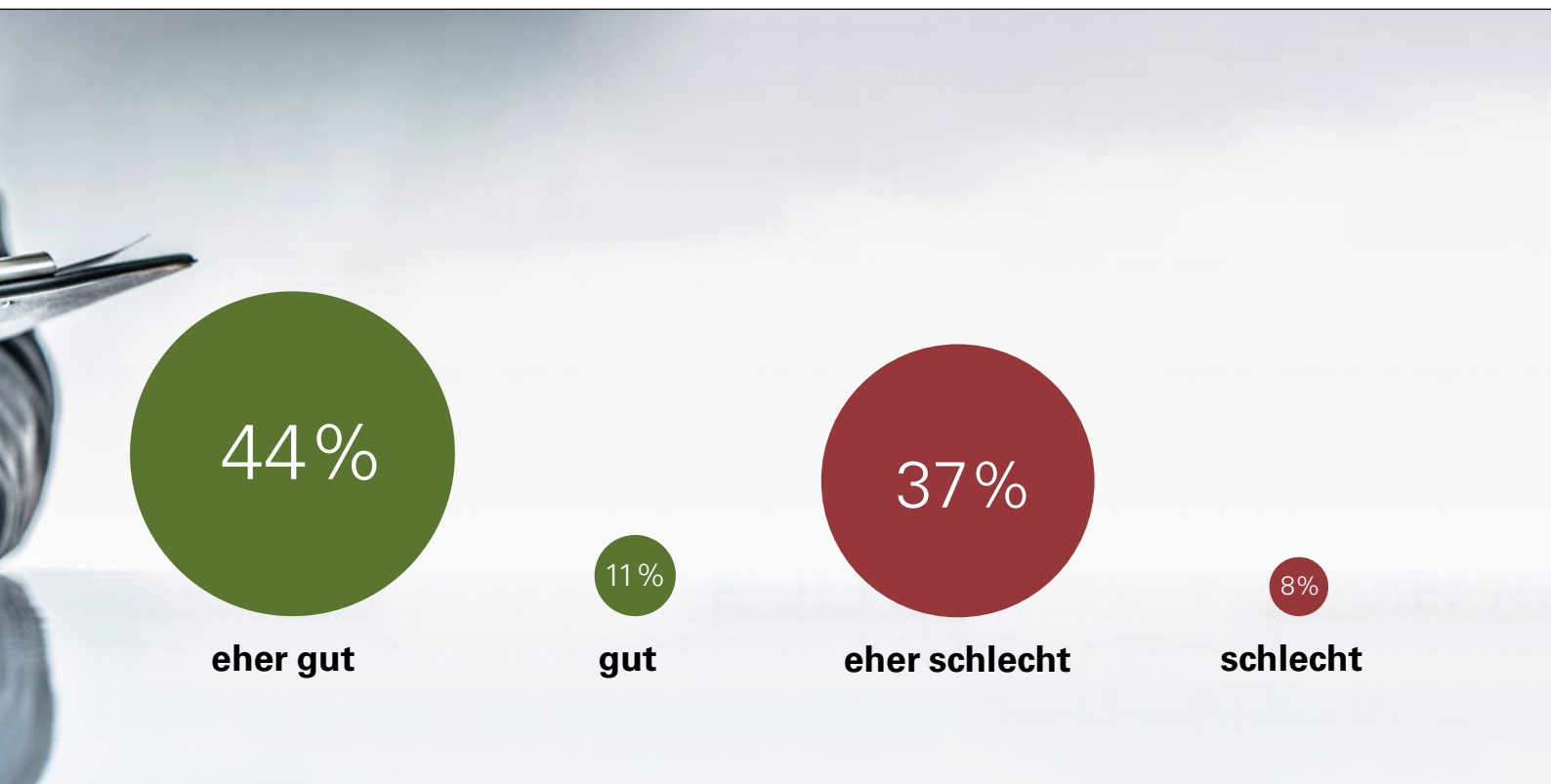


Knapp der Hälfte der Unternehmen geht es nicht gut

Die Herausforderungen aus der Frankenaufwertung zwischen 2008 und 2011 haben sich für Schweizer Unternehmen im Januar 2015 nochmals schlagartig akzentuiert. Nachdem der Währungsschock schon im 1. Quartal 2015 zu einer verlangsamen Wirtschaftsleistung führte, bleibt die Lage aktuell noch angespannt. So beschreiben rund 45% der Befragungsteilnehmer ihren derzeitigen Zustand als schlecht oder eher schlecht. 55% der Unternehmen beschreiben ihre aktuelle Geschäftslage trotz herausforderndem Umfeld als eher gut oder gut.

Einschätzung KPMG

Die schockartige Aufwertung des Schweizer Francs hatte in gewissen Industrien unmittelbare Konsequenzen. So sahen sich beispielsweise Elektronik-Detailhändler bereits am Tag der SNB-Ankündigung mit den günstigeren Angeboten von grenznahen Wettbewerbern konfrontiert. Der Anpassungsprozess in anderen Branchen verlief deutlich langsamer und hält teilweise immer noch an. Wir erwarten die vollen Auswirkungen erst per Mitte 2016 mit bis zu 18 Monaten Verzögerung, wobei Folgeeffekte auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen sogar noch später zu spüren sein werden. Dies trifft insbesondere integrierte Zulieferer von spezialisierten Bauteilen, welche regelmässig unter Rahmenverträgen ihre Abnehmer beliefern. Der Ersatz solcher Partner nimmt aufgrund von Abstimmungs- und Qualitätsanforderungen sowie Kündigungsfristen längere Zeit in Anspruch. Hierbei besteht die Gefahr, dass solche Aufträge unwiderruflich verloren gehen.



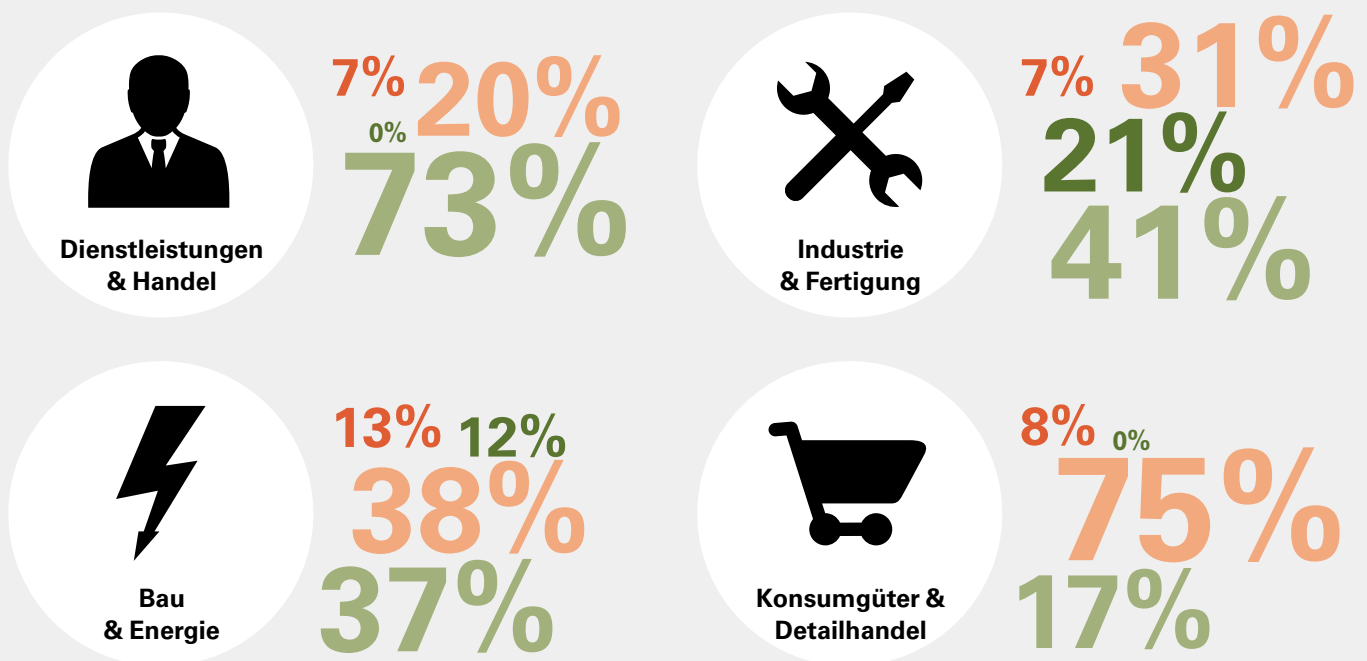
Wenig überraschende Branchentrends

Zurzeit scheinen Dienstleistungsunternehmen am wenigsten von den Herausforderungen betroffen zu sein. So gaben 73% der befragten Unternehmen an, sich in einer eher guten Geschäftslage zu befinden.

Die Auswirkungen des Frankenschocks sind vor allem bei den im Export tätigen Industrie- und Fertigungsunternehmen zu spüren. Mehr als ein Drittel (38%) der befragten Industrie- und Fertigungsfirmen bezeichnen ihren Zustand als schlecht oder eher schlecht, lediglich 21% als gut. Insbesondere besteht ein deutlicher Preisdruck von in- und ausländischen Kunden. So musste beispielsweise bei den Ausfuhren von Maschinen und Elektronik gemäss SECO im 3. Quartal 2015 das sechste negative Quartalsergebnis in Folge ausgewiesen werden, wobei sich der negative Trend seit dem 1. Quartal 2015 nochmals deutlich verstärkt hat. Die Uhrenindustrie schaut ebenfalls auf ein bisher schlechtes Jahr zurück. Dabei fiel der Effekt des starken Frankens mit der Antikorruptionskampagne in China und der Konjunkturabkühlung im asiatischen Raum zusammen, was bei den Ausfuhren von Uhren zum grössten Exportminus seit 2009 führte.

Die Sektoren Bau und Energie zeigen ebenfalls ein düsteres Bild. Zu beachten ist, dass die Energiebranche durch die schrittweise Marktliberalisierung seit 2008 für Grosskunden bzw. seit 2014 für Klein- und Privatkunden vor neue Herausforderungen gestellt wurde. Der Geschäftsgang im Bausektor (gemäss SECO fand ein Rückgang von Bauinvestitionen um 0.9% im 3. Quartal 2015 statt) wurde vor allem in Tourismusregionen von der Zweitwohnungsinitiative

Wie beurteilen Sie Ihre aktuelle Geschäftslage (nach Branche)?



■ Gut ■ Eher gut ■ Weniger gut ■ Schlecht

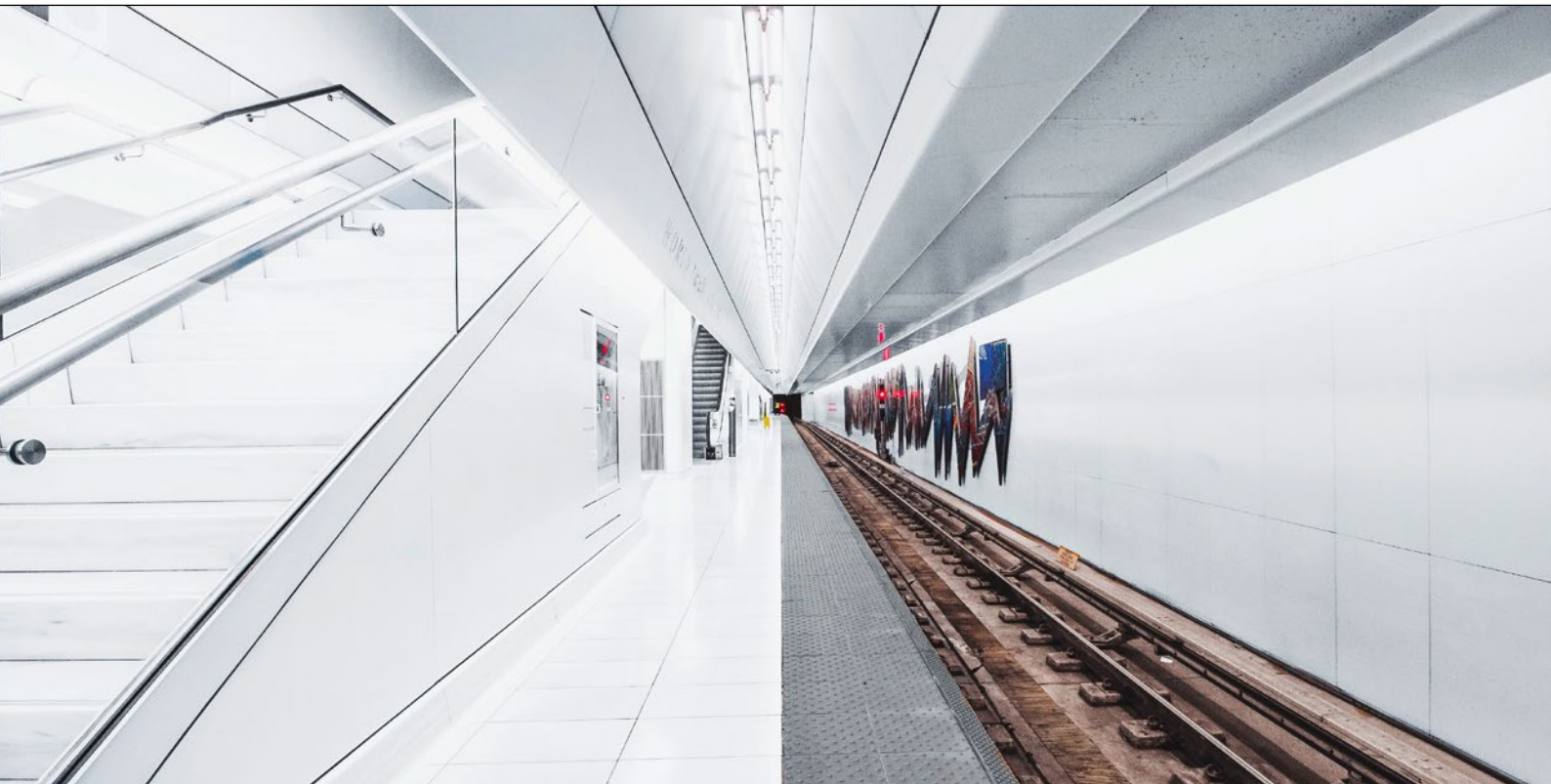
hart getroffen. Die Hälfte (51 %) der befragten Unternehmen in diesen beiden Sektoren bezeichnen ihren momentanen Zustand als eher schlecht oder schlecht.

Am stärksten ist die Konsumgüter- und Detailhandelsbranche vom aktuellen Umfeld betroffen. Hier beschreiben 83 % der Studienteilnehmer ihre aktuelle Geschäftslage als eher schlecht oder schlecht. Schätzungen zufolge wird der negative Effekt des Einkaufstourismus im Jahr 2015 auf rund CHF 9 Mrd.¹ beziffert.

Einschätzung KPMG

Obwohl die nach wie vor anhaltende Zuwanderung sowie die erfolgten Preissenkungen den Konsum stimulieren, sind die Auswirkungen einiger entscheidender Faktoren auf die Gesamtwirtschaft ungewiss. Einerseits ist der Detailhandel mit Herausforderungen wie dem Einkaufstourismus, der Digitalisierung und den veränderten Konsumgewohnheiten konfrontiert. Andererseits werden die Kunden durch Preisnachlässe und Hauseigentümer durch das Tiefzinsumfeld zum Konsum animiert. Je nachdem wie sich die Arbeitslosigkeit, die Real-löhne und die künftige Zuwanderung weiterentwickeln, könnte dies spürbare Folgen für den bislang konjunkturstützenden Konsum haben.

¹ (Quelle: Stoffel Zurich, Shoppingcenter Marktreport 2016)



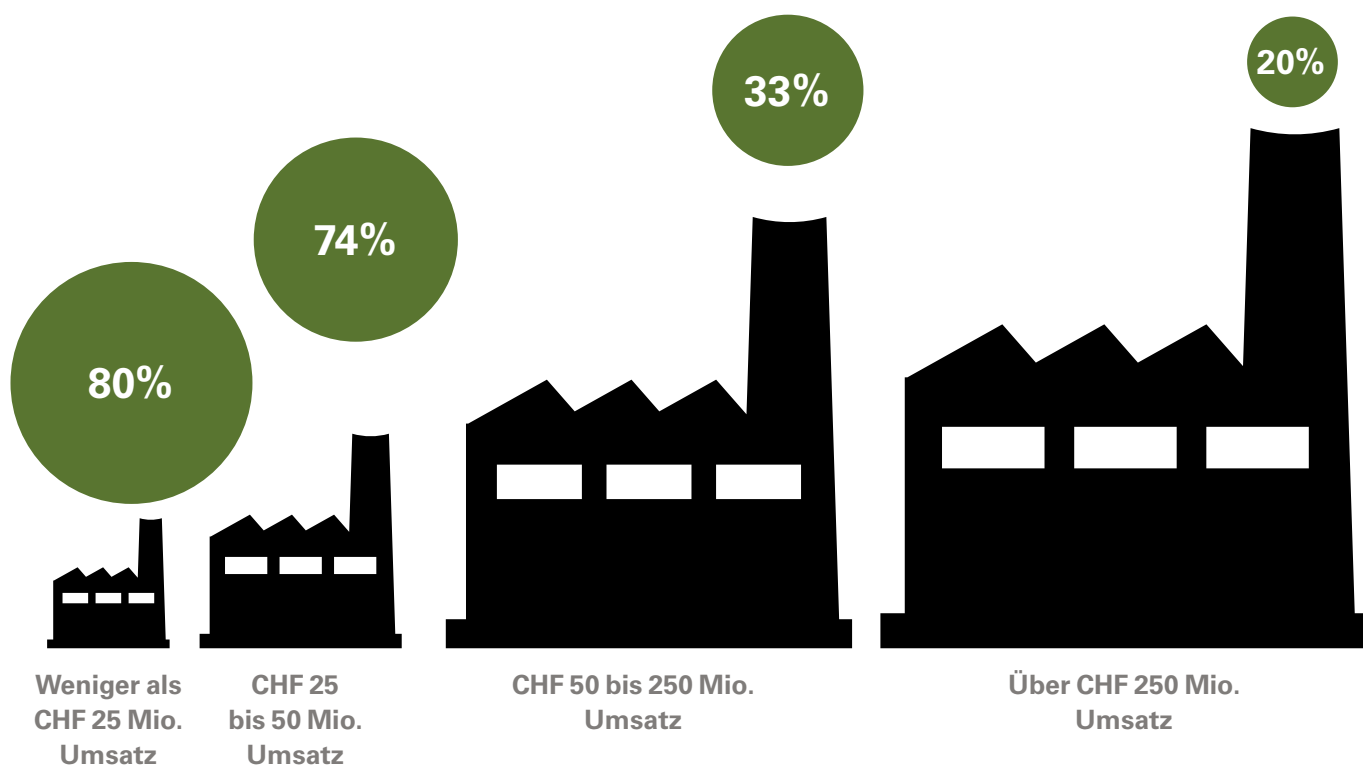
Grosse Unternehmen leiden stärker

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen einen negativen Zusammenhang zwischen Unternehmensgrösse und Geschäftslage. So bewerten Unternehmen mit weniger als CHF 25 Mio. Umsatz ihre Geschäftslage im Durchschnitt deutlich besser als Firmen mit einem Jahresumsatz ab CHF 50 Mio. Drei von vier Unternehmen mit einem Umsatz von unter CHF 50 Mio. beurteilen ihre derzeitige Geschäftslage als gut oder eher gut. Bei mittelgrossen Unternehmen mit einem Umsatz zwischen CHF 50 und 250 Mio. schätzen hingegen nur 33% ihre Lage als gut oder sehr gut ein, bei den grossen Unternehmen mit Umsätzen über CHF 250 Mio. sinkt dieser Wert sogar auf 20%.

Einschätzung KPMG

Nach unserer Einschätzung ist dieser Zusammenhang mitunter darauf zurückzuführen, dass grössere Unternehmen tendenziell einen höheren Internationalisierungsgrad aufweisen und weniger agil auf Veränderungen reagieren können.

Anteil der Unternehmen mit guter oder eher guter Geschäftslage



Umsatz und Gewinn gehen mehrheitlich zurück

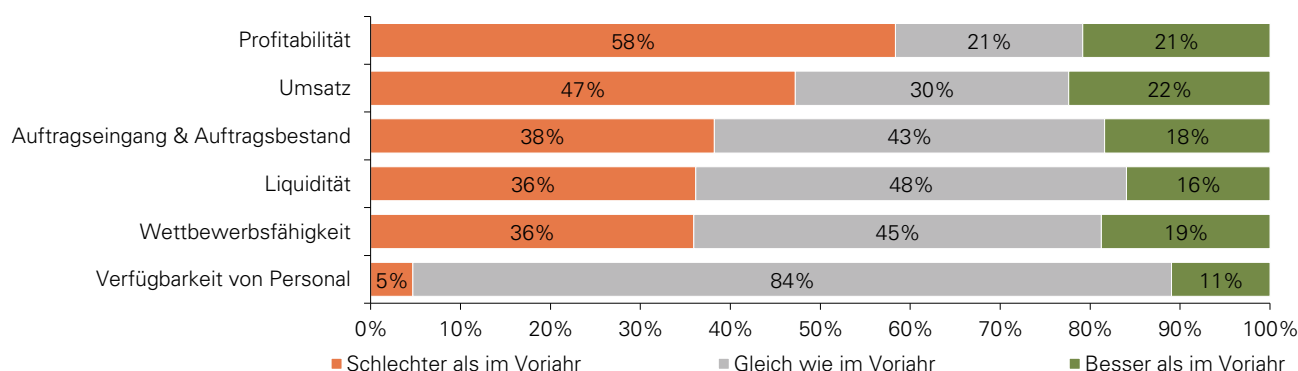
Gegenüber dem Vorjahr hat sich bei 58% der befragten Unternehmen die Profitabilität verschlechtert. 47% verzeichnen rückläufige Umsätze und 38% tiefere Auftragseingänge. Tiefere Auftragseingänge sind ein Vorlaufindikator für potentielle Absatzrückgänge. Preisdruck wiederum führt zu sinkenden Bruttomargen, was bei einer nicht ausreichend flexiblen Kostenstruktur in geringeren Gewinnen resultiert.

Hinsichtlich der Liquiditätslage geben über ein Drittel der Unternehmen an, dass sich diese schlechter als im Vorjahr präsentiert (bei rund 45% gleich, bei 16% besser), was nicht zuletzt auch mit Wertebussen bei Debitorenguthaben in ausländischen Währungen erklärt werden kann. Bezüglich der allgemeinen Wettbewerbsfähigkeit gibt ebenfalls über ein Drittel der Befragten eine Verschlechterung zum Vorjahr an, rund 45% der Befragten stellen keine Veränderung, und 19% gar eine Verbesserung gegenüber dem Vorjahr fest.

Lediglich 5% der befragten Unternehmen verzeichnen eine Verschlechterung bezüglich der Verfügbarkeit von Personal, was mitunter durch die steigende Arbeitslosigkeit und die nach wie vor anhaltende Zuwanderung beeinflusst ist.



Wie beurteilen Sie aktuell die folgenden Grössen Ihres Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr?



Einschätzung KPMG

Angebot an qualifizierten Fachkräften kann zum Risikofaktor werden

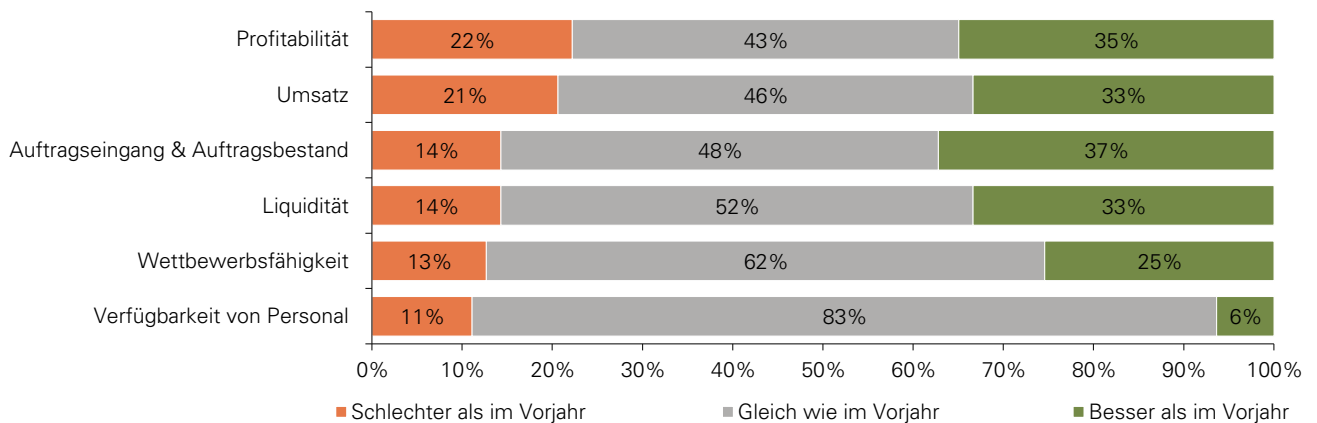
Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die befragten Unternehmen aktuell keinen akuten Fachkräftemangel verspüren und die Situation im nächsten Jahr praktisch unverändert erwartet wird, wobei sich diese Aussage jedoch nur auf die befragten Branchen anwenden lässt. In anderen Sektoren, z.B. dem Gesundheitswesen, muss von anderen Dynamiken ausgegangen werden.

Wir gehen davon aus, dass der Fachkräftebedarf in den letzten Jahren durch die zunehmende Einwanderung gedeckt wurde. Aktuell sowie im nächsten Jahr dürfte die Personalverfügbarkeit aufgrund des geringen Wirtschaftswachstums und der zunehmenden Abbau- und Verlagerungspläne quer über alle Branchen hinweg noch kein Problem für Schweizer Unternehmen darstellen.

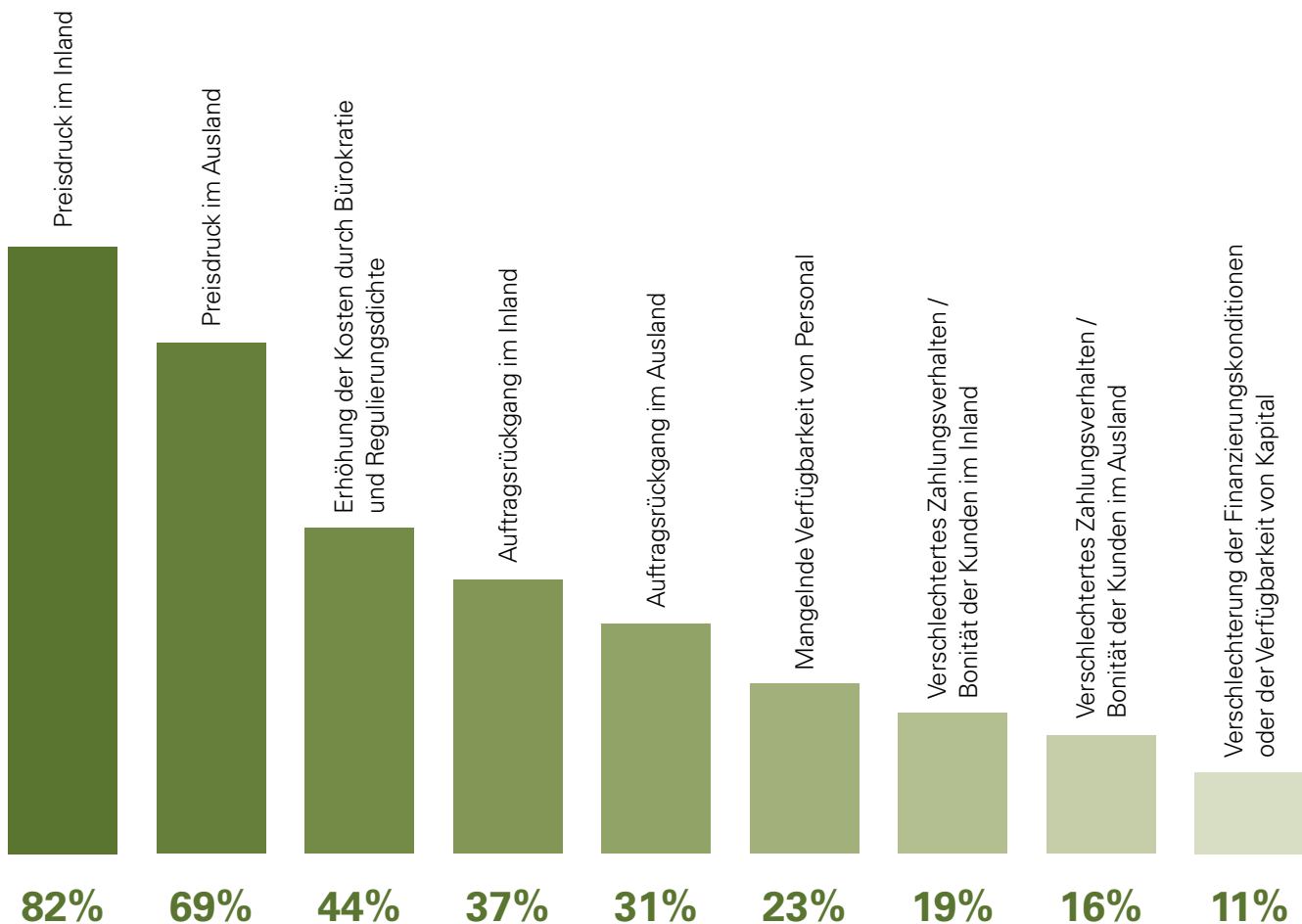
Je nach Ausgestaltung der Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative und je nachdem wie sich diese auf die heutigen bilateralen Verträge mit der EU auswirken wird, erachten wir den Fachkräftemangel gleichwohl mittelfristig als Risiko und limitierenden Faktor für das längerfristige Wachstum der Schweizer Wirtschaft.

Die befragten Unternehmen erwarten für das kommende Geschäftsjahr mehrheitlich eine gleichbleibende oder bessere Geschäftslage gegenüber heute. Insbesondere bei der Profitabilität und der Auftragslage gehen 35% respektive 37% der Befragten von einer positiven Entwicklung aus. Insgesamt ist der Anteil der Befragten, die eine Verbesserung erwarten, deutlich grösser als jener, die weiterhin von einer Verschlechterung ausgehen. Lediglich bei der Verfügbarkeit von Personal zeigt sich ein anderes Bild. Hier erwartet die Mehrheit der Befragten eine unveränderte Situation.

Wie schätzen Sie die Entwicklung der folgenden Grössen Ihres Unternehmens im nächsten Jahr ein?



Verspürt Ihr Unternehmen aktuell einen oder mehrere der folgenden Einflüsse?



Die Gründe für die derzeit teilweise negative Einschätzung bei den Unternehmen liegen in erster Linie im Preisdruck, welcher von 82% der Befragten (Preisdruck im Inland) respektive 69% (Preisdruck im Ausland) angeführt wird. Dies ist mitunter auf den SNB-Entscheid vom 15. Januar 2015 zurückzuführen. Der stärkere Franken hatte einen deutlich negativen Einfluss auf die grenzüberschreitende Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Unternehmen. Umgekehrt müssen bei Importen die Preisvorteile weitgehend an die Kunden weitergegeben werden (Fahrzeuge, Bekleidung, Möbel, etc.). Beispielsweise nutzten ausländische Unternehmen das Währungsumfeld seit Beginn des Jahres aus, um mit attraktiven Preisen Marktanteile zu gewinnen.

Mit dem Preisdruck in Verbindung stehend gaben 37% der Befragten an, dass sie Auftragsrückgänge im Inland bzw. 31% im Ausland zu verzeichnen hätten. Neben den Auswirkungen des SNB-Entscheids stellen vor allem die zunehmende Bürokratie und Regulierung (44%) eine massgebliche Herausforderung dar. Dabei kommen Branchenunterschiede zum Vorschein: Die Energieversorger sind gemäss der Umfrage am stärksten von der Bürokratie und Regulierungsdichte betroffen.

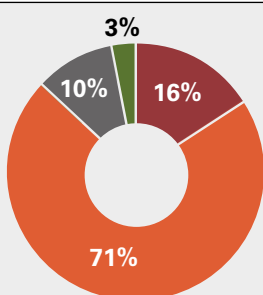


Pessimistische Stimmung am Wirtschaftsstandort Schweiz

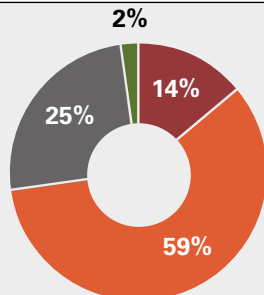
Die Umfrage zeigt, welchen Einfluss die Aufhebung des Euro-Mindestkurses für Schweizer Unternehmen hatte. 71 % der befragten Firmen beurteilen die Auswirkungen der aktuellen Frankenstärke als negativ und 16% sogar als existenzbedrohend. Dies trifft insbesondere Geschäftsmodelle bei denen die Erträge im Ausland erwirtschaftet werden und die (Personal-)Kosten im Inland anfallen (inkl. Tourismus). Wo die Differenzierung ausbleibt, wirkt sich die mangelnde Wettbewerbsfähigkeit unweigerlich auf die Gewinnmargen aus. Aus Sicht der Befragten stellt eine potentielle Kündigung der bilateralen Verträge mit der EU eine ähnliche Bedrohungslage dar: 59% befürchten negative Auswirkung auf ihr Unternehmen, 14% schätzen eine Auflösung der Bilateralen gar als existenzbedrohend ein.

In Übereinstimmung mit den vorhergehenden Aussagen zur Verfügbarkeit von Personal wurde auch hier die Bedeutung der Masseneinwanderungsinitiative für die Wettbewerbsfähigkeit deutlich. Die vom Volk angenommene Initiative wird zwar von 56% der Befragten als negativ für ihr Unternehmen bewertet, allerdings glauben lediglich 2%, dass die Initiative langfristig eine Existenzgefährdung bedeuten wird.

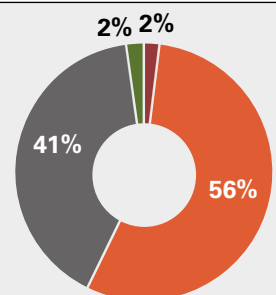
Wie beurteilen Sie die Auswirkungen folgender wirtschaftlicher oder politischer Veränderungen auf Ihr Unternehmen und dessen Wettbewerbsfähigkeit?



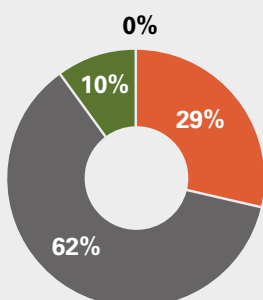
Aufhebung des Euro-Mindestkurses



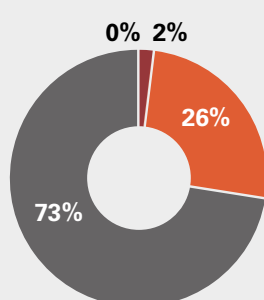
Eine potentielle Kündigung der bilateralen Verträge mit der EU



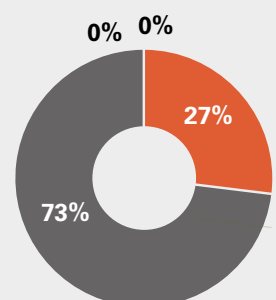
Volksinitiative gegen Masseneinwanderung (Kontingentierung ausländischer Arbeitnehmer)



Volksinitiative gegen die Abzockerei (Minder-Initiative)



Unsicherheit aufgrund der Unternehmenssteuerreform III

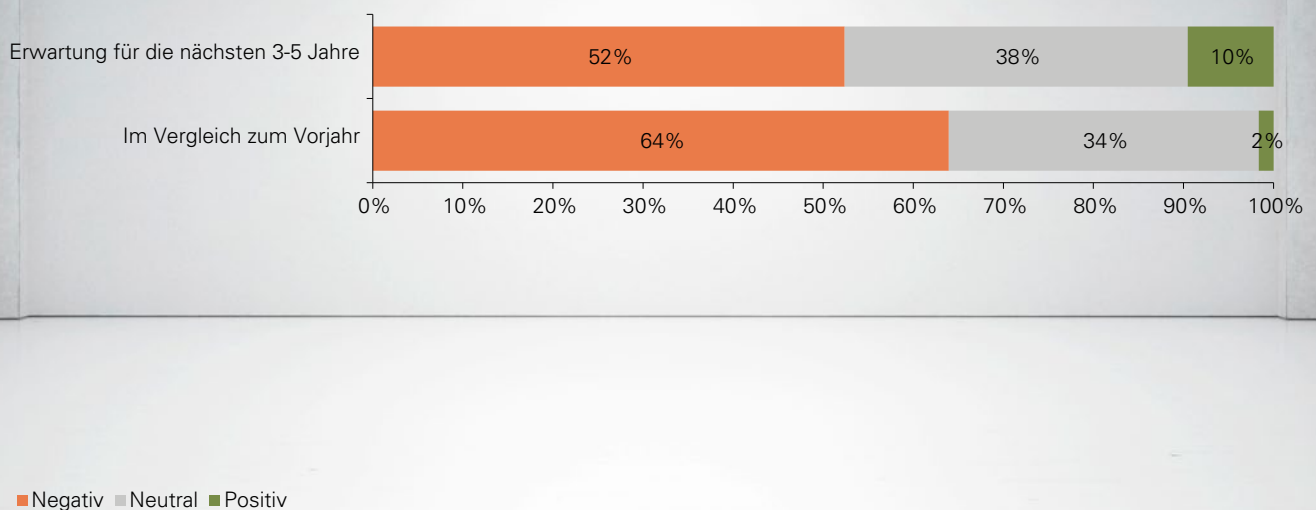


Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) Massnahmenkatalog der OECD

■ Existenzbedrohend ■ Negativ ■ Neutral ■ Positiv

Zusammenfassend sehen die befragten Unternehmen aufgrund verschiedener wirtschaftlicher und politischer Ereignisse kurz- und mittelfristig eine Verschlechterung der Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens in der Schweiz. Mit der EU als wichtigstem Handelspartner der Schweiz dürfte die Kursentwicklung des Frankens gegenüber dem Euro eine zentrale Rolle bei der Beantwortung dieser Frage gespielt haben. Insbesondere in den Bereichen Konsumgüter und Detailhandel (75%) sowie in der Industrie und Fertigung (71%) nahmen die Befragten eine Verschlechterung der Standortattraktivität wahr.

Wie beurteilen Sie die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Schweiz?

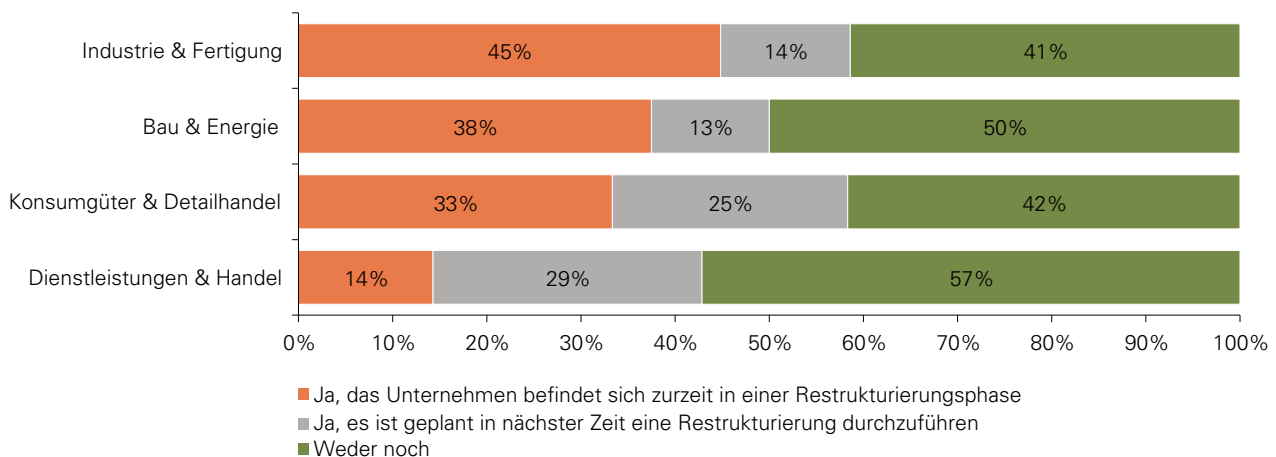


Proaktives Gegensteuern oder Aussitzen?

Das wirtschaftlich angespannte Umfeld in der Schweiz spiegelt sich auch in den Restrukturierungsaktivitäten der Unternehmen wider. Rund 35% der befragten Unternehmen gaben an, sich zurzeit in einer konkreten Restrukturierung zu befinden. Weitere 19% planen in nächster Zeit eine solche durchzuführen.

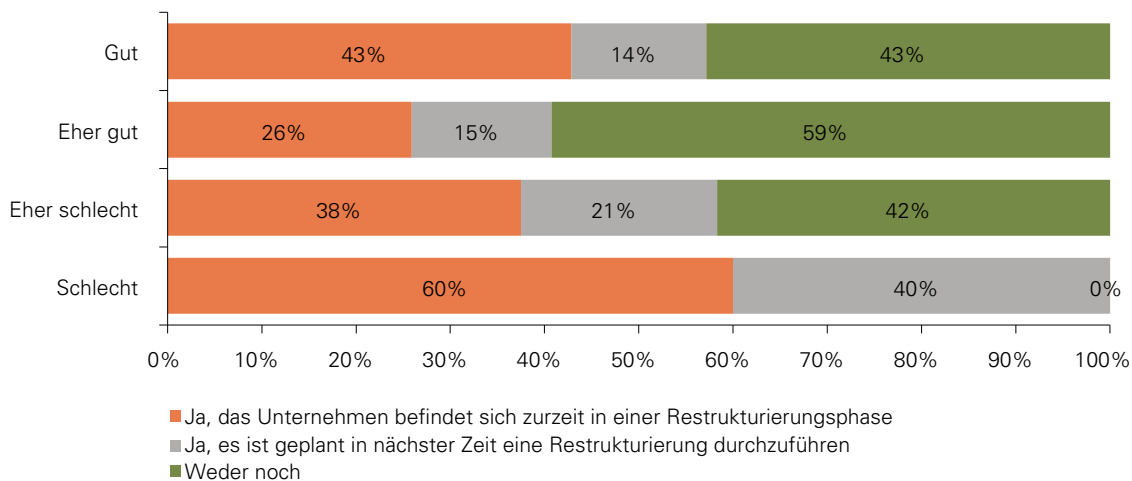
Besonders hoch sind die Restrukturierungsaktivitäten im Industrie- und Fertigungssektor: 59% der Firmen gaben an, sich in einer Restrukturierungsphase zu befinden oder eine solche geplant zu haben. Die Branchen Bau und Energie sowie Konsumgüter und Detailhandel weisen mit 51% respektive 58% ein ähnlich hohes Niveau auf. Im Dienstleistungssektor fällt die Quote mit 43% etwas tiefer aus.

Befindet sich Ihr Unternehmen zurzeit in einer Restrukturierungsphase oder planen Sie in nächster Zeit eine Restrukturierung durchzuführen (nach Branche)?



Sämtliche Unternehmen, welche ihre aktuelle Geschäftslage als schlecht bezeichnen, befinden sich zurzeit in einer Restrukturierungsphase (60%) oder haben eine solche geplant (40%). Unter den Firmen, welche ihre Geschäftslage als eher schlecht einstufen, beträgt der Anteil derjenigen Firmen, welche weder eine Restrukturierung durchführen noch planen immerhin noch 42%.

Befindet sich Ihr Unternehmen zurzeit in einer Restrukturierungsphase oder planen Sie in nächster Zeit eine Restrukturierung durchzuführen (nach Geschäftslage)?



Einschätzung KPMG

Momentum von Restrukturierungssituationen zur Ausschöpfung von Potenzialen nutzen

Wie die Umfrage aufzeigt, führen 42% der Unternehmen, die ihre Geschäftslage als eher schlecht bewerten, aktuell keine Restrukturierungsprogramme durch und planen auch keine solchen. Wir vermuten, dass diese Unternehmen lediglich von einer temporären Verschlechterung der Lage ausgehen und erachten dies als eine gefährliche Strategie.

Aus unserer Sicht stellen gerade Krisenzeiten einen guten Zeitpunkt dar, um aufgeschobene oder unbeliebte Massnahmen im Unternehmen umzusetzen. In diesen Phasen besteht erfahrungsgemäss eine höhere Veränderungsbereitschaft und ein besseres Verständnis bei den involvierten Anspruchsgruppen als in wirtschaftlich guten Zeiten. Wir sehen daher für eine Vielzahl von Unternehmen Potenzial, durch gezielte Restrukturierungsprojekte die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu stärken. Zudem erachten wir die derzeitige Verschlechterung der Wirtschaftslage nicht nur als kurzfristiges Ereignis.

Wachstum und Innovation statt Kosten-senkungen und Kapazitätsreduktion

Wie die Resultate der Umfrage zeigen, nehmen Schweizer Unternehmen ihre aktuelle Situation nicht untätig hin. Um ihre Geschäftslage zu verbessern ergreifen sie auf strategischer, operativer und finanzieller Ebene Massnahmen.

Obwohl Schliessungen und der Verkauf von Geschäftsteilen (10%) sowie eine Reduktion von Kapazitäten (13%) als Massnahmen genannt wurden, zielt der Grossteil der Restrukturierungsmassnahmen nicht auf Kosteneinsparungen ab. Es ist bemerkenswert, dass die Befragten den Fokus der Massnahmen nicht primär auf einen Abbau legen, sondern dem Umsatzrückgang in erster Linie mit strategischen Massnahmen im Bereich Innovation, Wachstum und Vertrieb begegnen. Insbesondere in der Industrie und Fertigung sowie im Konsumgüterbereich und im Detailhandel wurden zudem häufig Anpassungen des Produktportfolios als Massnahmen genannt.

Welche strategischen Massnahmen führen Sie zurzeit durch oder planen Sie durchzuführen?





Einschätzung KPMG

Kostensenkungen und nicht Innovationsprogramme haben die Restrukturierungsmassnahmen der letzten Jahre dominiert

Sofern die verfolgten Wachstums- und Expansionsmassnahmen auf Basis erarbeiteter Innovationsprogramme stehen, stimmt uns dies zuversichtlich. Für Unternehmen, die mit substituierbaren Produkten und Dienstleistungen im aktuellen Marktumfeld zusätzliche Marktanteile gewinnen wollen, erachten wir die gleichzeitige Reduktion der Kostenbasis als unausweichlich.

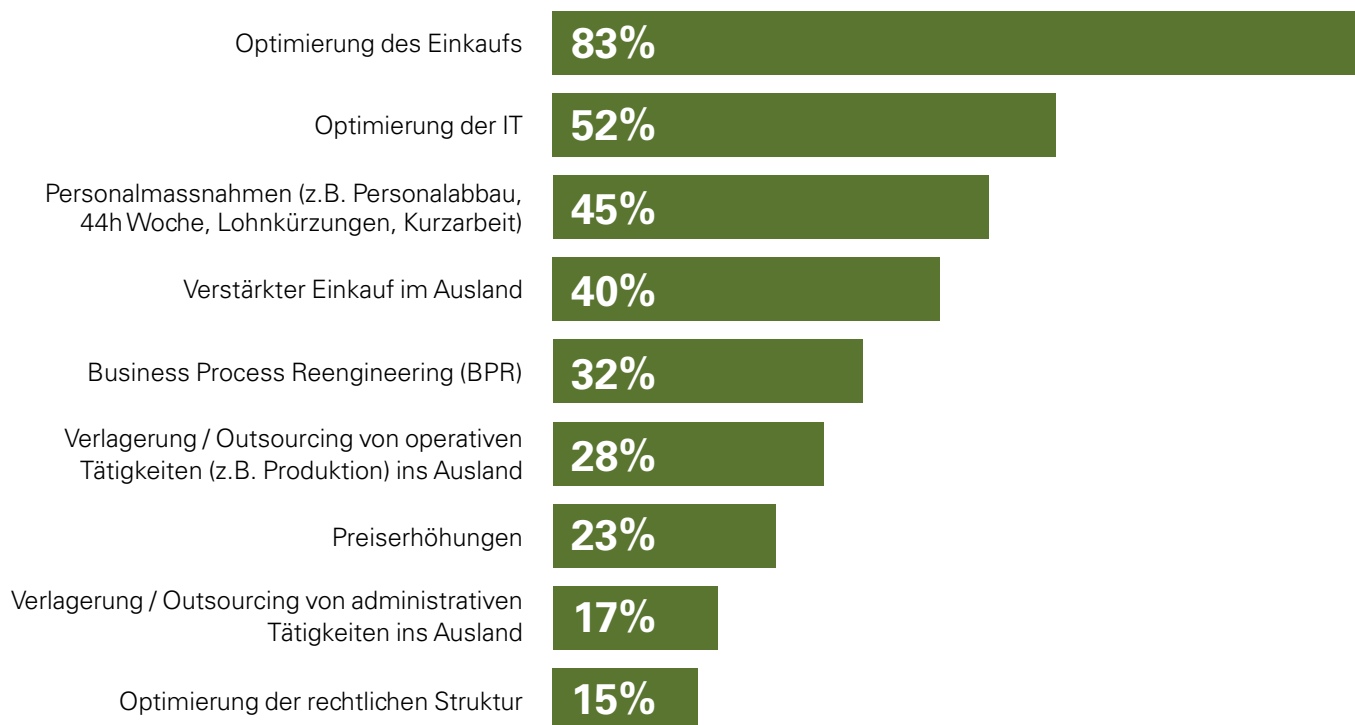
In der Umfrage wurden primär makroökonomische und politische Ursachen für die geschwächte Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Unternehmen genannt. Der Währungsschock im Januar 2015, der gestiegene Preisdruck und das Risiko der Kündigung der bilateralen Verträge mit der EU wurden bereits als Hauptargumente angesprochen. Unserer Einschätzung nach existieren allerdings in vielen Branchen noch weitere Gründe für die sinkende Wettbewerbskraft hiesiger Unternehmen. Durch die immer stärker integrierten und globalisierten Geschäftstätigkeiten und der zunehmenden Regulierungsdichte in vielen Branchen sind die Anforderungen an Unternehmen erheblich gestiegen. Unternehmen haben in den letzten Jahren vermehrt Kostensenkungsmassnahmen umgesetzt und den Blick nach vorne mit Schwerpunkt auf Innovation vernachlässigt.

Im aktuellen Umfeld sind Unternehmen angehalten, Restrukturierungsprojekte auf das gezielte Nutzen von Innovationen auszurichten. Gerade für mittelständische Betriebe liegt das grösste Potenzial darin, sich damit von ihren Mitbewerbern zu differenzieren.

Bei den operativen Massnahmen steht für die Befragten aller Branchen die Optimierung des Einkaufs klar im Vordergrund. So wird in diesem Bereich verstärkt versucht, bestehende Lieferantenverträge neu zu verhandeln und neue Zahlungsziele zu definieren.

Mit geringerer Nennungsquote gaben die Befragten auch tiefgreifende Massnahmen wie die Verlagerung von operativen oder administrativen Tätigkeiten ins Ausland an.

Welche operativen Massnahmen führen Sie zurzeit durch oder planen Sie durchzuführen?





Einschätzung KPMG

Anpassung der Einkaufskonditionen als Reaktion auf den erhöhten Preisdruck ist die am weitesten verbreitete Massnahme – aber ist sie auch nachhaltig?

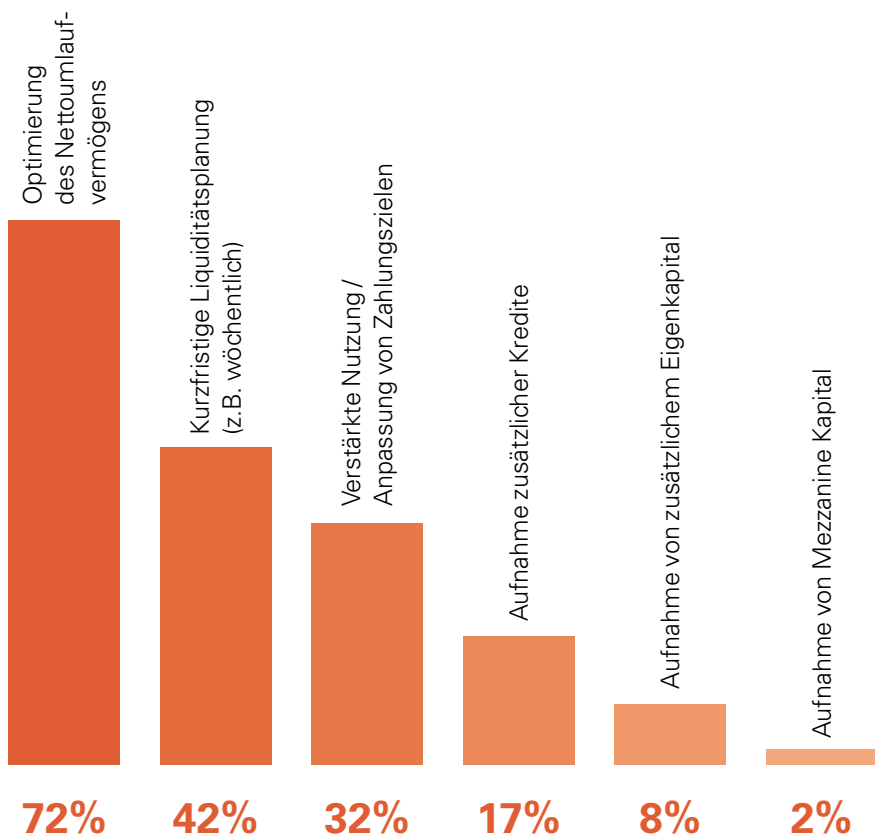
Die Ergebnisse der Befragung zeigen deutlich, dass Schweizer Unternehmen im In- und Ausland einem hohen Preisdruck ausgesetzt sind. So wurde als häufigste operative Massnahme die Einkaufsoptimierung genannt. Dies ist nachvollziehbar, weil Massnahmen ausserhalb des eigenen Unternehmens weniger schmerzhaft sind und insbesondere bei Importprodukten auch Einsparpotenzial besteht. Wir sind jedoch der Ansicht, dass die isolierte Einkaufsoptimierung für eine nachhaltige Restrukturierung einen zu geringen Beitrag liefern kann und nur als kurzfristige Massnahme geeignet ist.


Kaum Bedarf nach zusätzlichem Kapital

Bei den Liquiditätsmassnahmen gaben 72% der Befragten an, eine Optimierung des Nettoumlaufvermögens durchzuführen oder zu planen, beispielsweise durch Reduktion der Lager- und Inventarbestände. Konkret gaben 32% der Befragten an, dass sie Zahlungsziele stärker ausnutzen und gegebenenfalls anpassen möchten und 42% gaben an, dass sie aktuell einen verstärkten Fokus auf die kurzfristige Liquiditätsplanung legen.

Finanzierungsseitig sehen die Befragten aktuell noch keinen überhöhten Handlungsbedarf. Lediglich 17% beschäftigen sich derzeit mit der Aufnahme zusätzlicher Kredite. Eine Aufnahme von zusätzlichem Eigen- oder Hybridkapital spielt mit 8% respektive 2% der Nennungen kaum eine Rolle.

Welche Massnahmen zur Liquiditätssicherung führen Sie aktuell durch oder planen Sie durchzuführen?





Einschätzung KPMG

Aus unserer Sicht lässt die Umfrage die Vermutung zu, dass sich der Schweizer Wirtschaftsstandort aufgrund der aktuellen Lage zwar mit grossen Herausforderungen konfrontiert sieht, das Gros der Schweizer Unternehmen aber weiterhin noch über genügend Liquidität und Kapital verfügt und sich finanziell nicht in einer existenziellen Krise befindet.

Unternehmen können das aktuelle Tiefzinsumfeld nutzen, um ihre Finanzierungsbedingungen zu optimieren und langfristig abzusichern, falls ein baldiger Zinsanstieg befürchtet wird. Durch das Abschliessen eines kommitierten Kreditvertrages oder einer Festzins-Finanzierung kann die Kapitalausstattung zudem krisenresistenter ausgestaltet werden.

Methodik

Insgesamt haben 81 Firmen aus diversen Branchen an dieser Umfrage teilgenommen. Um sinnvolle Auswertungen vornehmen zu können, haben wir eine Einteilung in die folgenden Kategorien vorgenommen:

46%

**Industrie
und Fertigung**

Fertigung
Industrie
Chemie
Pharma

24%

**Dienst-
leistungen**

IT
Medien
Grosshandel
Service-
dienstleister

18%

**Konsumgüter
und Detailhandel**

Hersteller von
Konsumgütern
Detailhändler

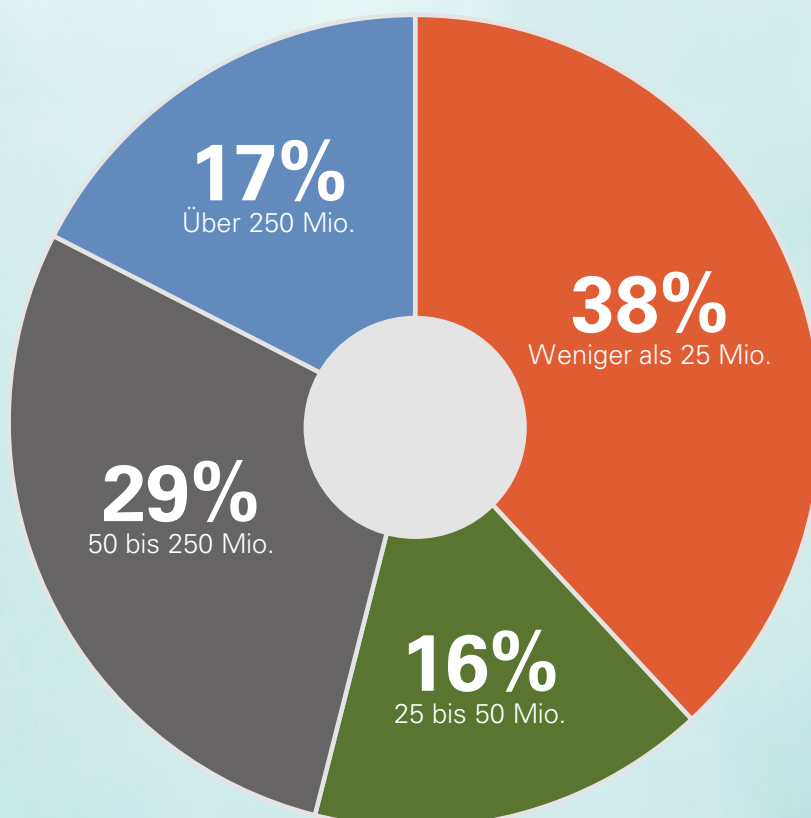
12%

**Bau
und Energie**

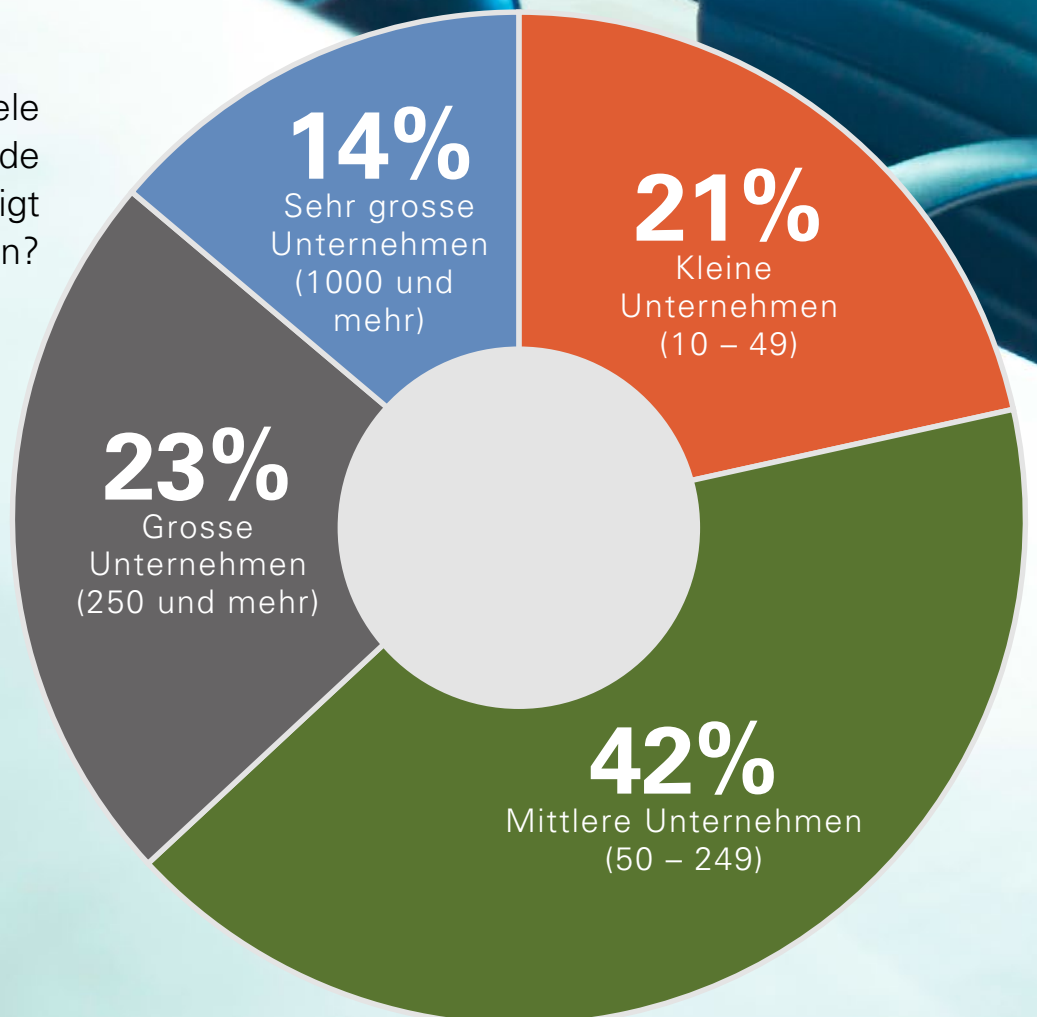
Baugewerbe
Energieversorger
Zulieferer der
Energiebranche

Bei 63% der Unternehmen handelt es sich um kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit bis zu 249 Vollzeitäquivalenten (FTE). 37% der befragten Unternehmen sind grosse Unternehmen mit 250 oder mehr FTE. Gruppert man die befragten Unternehmen nach Jahresumsätzen, so bestand unsere Stichprobe zu 28% aus Unternehmen mit weniger als CHF 25 Mio. Umsatz, zu 16% mit Umsätzen zwischen CHF 25 - 50 Mio., zu 29% mit Umsätzen zwischen CHF 50 - 250 Mio. und zu 17% aus Firmen mit Erlösen über CHF 250 Mio.

Wie hoch war der erwirtschaftete Umsatz in CHF im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr?



Wie viele
Mitarbeitende
beschäftigt
Ihr Unternehmen?



Kontakte

KPMG AG

Badenerstrasse 172
Postfach 1872
CH-8026 Zürich

Peter Dauwalder

Partner, Head of Restructuring
T: +41 58 249 41 80
E: pdauwalder@kpmg.com

Alessandro Farsaci

Senior Manager, Restructuring
T: +41 58 249 47 92
E: afarsaci@kpmg.com

kpmg.ch/restructuring

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2015 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.