

PROJEKT-ÜBERSICHT & DETAILS

WICHTIGSTE PROJEKTE



		LEISTUNGEN						
		Rolle	Trans-formation	Leistungs-steigerung	Turn-around	M&A / PMI	Verkauf	ERP-Projekt
1	Strategische Ausrichtung und Vorbereitung internationale Technologiegruppe für Privatisierung	CEO		L				Einführung
2	Turnaround eines Flugzeugstrukturbau-Zulieferer für zivile und militärische Kunden	CEO		D L				
3	Strategische Neuausrichtung und Professionalisierung einer Immobiliengesellschaft	CEO		D				Einführung
4	Leistungssteigerung der globalen Finanzfunktion einer internationalen Technologiegruppe	CFO		D L				Einführung
5	Entflechtung einer internationale Technologiegruppe in zwei unabhängige Firmengruppen	CEO / CFO		D				Dekons.
6	Akquisition einer Kleinkalibermunitionsgruppe, Integration, Ausbau europäische Marktführung	CFO						
7	Akquisition von zwei Raumfahrtfirmen, Integration und Aufbau neue Raumfahrt-Division	CFO						
8	Akquisition intl' Cyber Security Geschäft (Softwareentwicklung), Aufbau neues Geschäftsfeld	CFO		D				
9	Turnaround und Devestition hochpräzise Grossteilebearbeitung (Portfoliobereinigung)	CEO		L				
10	Devestition intl' Cyber Security Geschäft (Softwareentwicklung)	CFO						
11	Devestition Wartungs-, Uh-Geschäft (MRO) für Geschäftsflugzeuge und Militärhelikopter	CEO		L				Dekons.
12	Finanzielle Stabilisierung einer Vorsorgeeinrichtung und Umwandlung in Sammeleinrichtung	Präsident		D				Einführung
	Externer VR einer Informatikgesellschaft im Bereich IT-Services und Softwareentwicklung	VR		D				

D u.a. mit Digitalisierungsprojekten

L u.a. mit Lean Management

1

Strategische Ausrichtung und Vorbereitung einer internationalen Technologiegruppe für individuelle Privatisierungen

Situation

- Entflechtung der Gruppe in zwei unabhängige Firmengruppen (Auftrennung in CH und internationale Aktivitäten) bindet viele Ressourcen
- Ursprünglich geplante Form für Privatisierung der internationalen Aktivitäten nicht mehr realistisch (Verluste in Teilbereichen, unrealistischer Zeithorizont für Aktionär)
- Zusätzlicher, teilweise drastischer Geschäftseinbruch bedingt durch Covid-19
- Eigenständige Sicherung der Finanzierung in Frage gestellt
- CEO verlässt Firma per sofort
- Verunsicherter Aktionär / VR
- Verunsicherung Mitarbeitende und Management
- Starker Erwartungs- und Handlungsdruck

Lösung

- Rolle: Interim Group CEO
- Management einbinden, zu Beteiligten machen, Organisationsentwicklung
- Regelmässige Kommunikation an VR, Aktionär und Mitarbeitende
- Sofortmassnahmen
 - Cash-Flow Protection Programm auf- und durchsetzen
 - Personaleinstellungs- und Investitionsstopp
 - Abbau im G&A Bereich beschleunigen
 - Covid-19 Task-Force implementieren
 - Ergebnisse transparent machen
 - Simulation von (Extrem-)Szenarien
 - Finanzierungsrahmen sicherstellen
- Gesamtheitliche Neubeurteilung der strategischen Privatisierungs-Optionen
- Erste Devestition im Rahmen der beschlossenen Privatisierungen umsetzen

Resultat

- Wirksamkeit Cash-Flow Protection im Plan und nachgewiesen
- Finanzierungsrahmen der Gruppe abgesichert
- Abbau im G&A Bereich aufgesetzt, kommuniziert und eingeleitet (Reduktion 1/3)
- Überarbeitete und angepasste Privatisierungsstrategie mit Roadmap genehmigt
- Devestitionsprozesse aufgesetzt und gestartet
- Devestition des Wartungsgeschäfts für Geschäftsflugzeuge und Militärhubschrauber vertraglich gesichert
- Auswahl Investmentbank für Devestition Kleinkalibermunitionsgeschäft abgeschlossen
- Übergabe an neuen CEO / CFO

Situation

- Flugzeugstrukturbau eine von fünf Divisionen
- Verlusituation, negativer Free Cash Flow
- 1/3 des Umsatzes im Nicht-Kerngeschäft, teilweise mit hohen Verlusten
- Kerngeschäft
 - Starke Abhängigkeit von Haupt-OEM (80%), kurze Restvertragsdauer, jedoch Single Source
 - Grösstenteils unrentable Programme
- Divisionsleiter verlässt Firma per sofort
- Abgänge in der Standortleitung CH
- Standorte DE und CH zerstritten
- Geringe Transparenz
- Verunsicherung bei Mitarbeitenden und Management
- Vertrauensverlust im Konzern/ VR

Lösung

- Rolle: Interim CEO/ Divisionsleiter
- Management verstärken, zu Beteiligten machen, Organisationsentwicklung
- Regelmässige, transparente Kommunikation an Kunden, VR und Mitarbeitende
- Abspalten der vier Nicht-Kerngeschäfte, finden von neuen Eigentümern
- Kerngeschäft stabilisieren
 - Investitionsstopp, Personalabbau- und Kostensenkungsprogramm
 - Verstärkung Lean Management
 - Programmvereinigungen
 - Verlagerung Wertschöpfung in Supply Chain
- Überprüfung strategische Optionen
- Neupositionierung Flugzeugstrukturbau: Ausbau zum 1st-Tier-Lieferant mit umfassender Supply Chain Verantwortung

Resultat

- Turnaround in zwei Jahren erreicht, Wachstum gesichert
- Nicht-Kerngeschäfte: Zwei Verkäufe, eine Schliessung, eine Neupositionierung
- Kerngeschäft
 - Neues Geschäftsmodell verabschiedet
 - Fokus auf Flugzeugstrukturbau
 - Neue Rollenverteilung im Standortverbund eingeführt
 - Kostenoptimierung inkl. Personalabbau umgesetzt
 - Lean Management ausgerollt, implementiert und wirksam, Verleihung Bayrischer Qualitätspreis
- Kommunikation gegenüber Kunden, Mitarbeitenden und Konzern gefestigt
- Haupt-OEM
 - Abschluss neuer Langfrist-Vertrag mit zusätzlicher Wertschöpfung = profitables Wachstum
 - Aufnahme als „strategischer“ Lieferant
 - Neue Wachstumsperspektive

Situation

- Immobiliengeschäft Teil einer grösseren Gruppe
- Keine konsistente Immobilienstrategie für umfangreiches Immobilien-Portfolio
- Immobilien eigenverantwortlich und unabhängig geführt durch Divisionen (Königreiche) als non-core business
- Heterogene Immobilien- bzw. Facility Management Prozesse
- Fehlendes ERP-System für Immobiliengeschäft
- Unprofessionelles kaufmännisches Gebäudemanagement
- Schwaches Immobilienentwicklungs-Know-how
- Vernachlässigte Gebäudesubstanz, grosser Unterhaltsstau, Altlasten
- Chancen für Vermietungen an Dritte teils ungenutzt

Lösung

- Rolle: Interim CEO
- Management einbinden, zu Beteiligten machen, Strategie- und Organisationsentwicklung
- Erstellen von Masterplänen für Areale mit Entwicklungspotentialen
- Festlegen Strategie pro Gebäude (maintain, phase-out, divest, invest)
- Zusammenfassung Immobilien-Portfolio unter einheitlicher Leitung in einer Immo-Gesellschaft, getrennt vom Kerngeschäft,
- Vereinheitlichung und Digitalisierung der Immobilienprozesse
- Standardisierung, Vereinfachung der Mietverträge, Nebenkostenabrechnungen und Dienstleistungsangebote
- Erarbeitung der Kernprozesse, Evaluation und Implementierung ERP-System (SAP RE-FX)

Resultat

- Griffige Immobilienstrategie mit Alleinstellungsmerkmal verabschiedet und kommuniziert
- Fokus „Provider für themenorientierte Industrieparks“
- Marktmieten auch für konzerninterne Mieter eingeführt (gegen interne Widerstände)
- Transparenz bezüglich total cost of ownership geschaffen
- Immobilienprozesse vereinfacht und vereinheitlicht, ERP-System erfolgreich eingeführt
- Unterhaltsstau und Altlasten sichtbar gemacht, Strategie / Vorgehen für Abbau definiert
- Anteil Drittmieten deutlich ausgebaut
- Free Cash Flow auf hohes Niveau gesteigert

Situation

- Starke Zunahme der Internationalisierung des Geschäftsportfolios verteilt über 5 Divisionen
- Standorte in 15 Länder (CH, DE, SE, HU, FR, AT, FI, GB, IT, BE, US, AU, MY, UAE, BR)
- Gewachsene, heterogene ERP-Landschaft
- Veränderter Supportbedarf der Divisionen
- Kostendruck (sinkende Margen)
- Qualitätsdruck (Sicherheit und Zuverlässigkeit von Informationen und Daten)
- Zeitdruck (schnelleres aber zuverlässiges Reporting, Verkürzung der Planungs- und Prognosezyklen)
- Kompetenz, Agilität und Impact von Finance soll gesteigert werden

Lösung

- Rolle: Group CFO, Sponsor und Owner des Programms „Finance Excellence“
- Benchmarking der Finanzprozesse und –services als Startbasis
- Einbezug der Divisionen (Kunden) für Definition der künftigen Service-Leistungen und –Levels
- Programmdesign, auf- und umsetzen
- Initiativen in den Bereichen „Kompetenzentwicklung“, „Prozesse“, „Systeme“ und „Organisation/ Rollen“
- Realistische Roadmap mit Fokus-Initiativen erstellt und in Aktion
- Haupt-Initiativen:
 - Target Operating Model definieren
 - Employee Skill Development Programm
 - ERP-System mit standardisierten Finanz-Prozessen einführen
 - SSC Accounting implementieren (Skaleneffekte/ Digitalisierung nutzen)

Resultat

- Finanz Community mobilisiert und revitalisiert
- Neues Service-Portfolio und Service Levels mit Divisionen vereinbart
- Neues Operating Model operativ
- Employee Skill Development Programm
 - Rollenmodell und Qualifikationsprofile implementiert, Gap-Analyse durchgeführt, Trainingsplan in Umsetzung
 - Talente identifiziert, regelmäßiges People Development eingeführt
- SSC Accounting optimiert und operativ
 - Prozesse AP, AR, E-Invoicing und Travel Expenses standardisiert und digitalisiert
 - Kosteneinsparungen 25% in 2 Jahren bei verkürzten Durchlaufzeiten und gesteigerter Qualität
- Leistungsfähiges Reporting- und Analysetool (Qlik Sens) implementiert
- ERP-Template S/4 HANA erstellt, erster Roll-out erfolgreich und zeitgerecht realisiert

Situation

- International stark gewachsene Gruppe mit CH-Armeegeschäft
- Zunehmende Eigentümer-bedingte Restriktionen belasten Handlungsfreiheit und Perspektive des internationalen Drittgeschäfts
- Eigner (Bund) beschliesst aus ordnungspolitischen Gründen die Entflechtung (Aufspaltung) der Gruppe in zwei unabhängige Firmengruppen (CH-Armeegeschäft versus internationales Geschäft)
- Ausgeprägte IT-Sicherheitsbedürfnisse des Eigentümers (Armee)
- Entflechtung unter politischer Aufsicht und öffentlicher Aufmerksamkeit
- Komplexe, mehrstufige Programmstruktur, unter Einbezug und Aufsicht der Bundesverwaltung
- Straffer Zeitplan

Lösung

- Rolle: Interim CEO und CFO des internationalen Teils, verantwortlich für Co-Programmleitung
- Sinnvolles Entflechtungskonzept der stark zusammengewachsenen und verflochtenen Einheiten (aufgrund Synergienutzung)
- Programm Set-up mit Meilenstein-, Kostenüberwachung und stringentem Risikomanagement
- Schwerpunkt / Cluster
 - Gesellschaftsrechtliche Aufspaltung
 - Kommunikation Mitarbeiter (Zugehörigkeit)
 - Finanzielle Aufspaltung inkl. Bilanz- und Liquiditätszuordnung, Steuerthemen
 - Entflechtung/ Dekonsolidierung aller IT-Systeme
 - Physische Trennung der Geschäftsflächen und IT-Netze
 - Datenbereinigungen (sicherheitsrelevant)
- Schlagkräftige Programmleitung mit hoher Durchsetzungskraft und Rückhalt
- Transparente Berichterstattung, abgestimmte Kommunikation

Resultat

- Straffes Risikomanagement gibt rechtzeitig Korrektursignale und unterstützt termingerechte Programmabwicklung
- Keine Unterbrüche in der Leistungserbringung zugunsten der Kunden
- Gesellschaftsrechtliche, finanzielle und Informatik-seitige Entflechtung zeit- und qualitätsgerecht abgeschlossen
- Umfangreiche Datenbereinigungen als Projekt-erweiterung zeitgerecht umgesetzt
- Beide neuen Firmengruppe wie geplant operativ mit neuem Betriebsmodell und Führungsstruktur

Akquisition einer internationalen Kleinkalibermunitionsgruppe, Integration und Ausbau europäische Marktführung

Situation

- CH-Firmengruppe im Wehrtechnikbereich beschliesst Kleinkalibermunition strategisch auszubauen
- Kleinkalibermunitions-Produktion bisher nur in der CH hauptsächlich für lokale Armee, jedoch moderne Infrastruktur und Produktionsanlagen
- Ausgewiesener Grundbedarf der CH-Armee
- Kaum Exportgeschäft
- Europäischer Marktführer im Kleinkalibermunitionsmarkt steht zum Verkauf

Lösung

- Rolle: Group CFO, Mitglied M&A Ausschuss, Leitung Verhandlungsteam, verantwortlich für finanzielle Abwicklung und Post-Merger Integration
- Frühzeitige Planung der Integration nach dem Kauf (konkrete Segmentierung der Leistungserstellung nach Übernahme, Synergienutzung)
- Planung und Durchführung Due Diligence mit kombinierten Expertenteams (intern und extern)
- Ab- und Ausgrenzung von Sonderrisiken (Altersversorgung, Altlasten)
- Straffe Verhandlungsführung mit abgesichertem Verhandlungsmandat
- Flexible, kompetitive Finanzierungslösung abgestimmt auf die Bedürfnisse des Käufers

Resultat

- Vertragsabschluss im Rahmen des Mandats
- Abgesicherte und bereitstehende Finanzierung
- Sämtliche behördlichen Genehmigungen und Zustimmungen erhalten
- Grosse Zustimmung bei Mitarbeitenden, Arbeitnehmervertretern und Betriebsräten
- Post-Merger Integration
 - Finanzielle Integration (u.a. Finanzflüsse, Konsolidierung, Reporting) innerhalb von 3 Monaten realisiert
 - Geplante, Produktions-Synergien nach einem Jahr realisiert
 - Marktsynergien unterstützen Ausbau der Marktführung
- Der Zusammenschluss festigt und baut seine europäische Marktführerschaft stetig und erfolgreich aus

Situation

- Eigene Position im Raumfahrtgeschäft sehr unbedeutend (Zulieferer) und beschränkt auf CH-Markt
- Strategieänderung aufgrund des langfristig attraktiven Raumfahrtgeschäfts → Fokus auf Wachstum auch mit Akquisitionen in Europa
- Strategische Ausrichtung geklärt, Gap-Analyse erstellt
- Marktscreeing führt zu klaren Übernahmefavoriten
- Innerhalb eines Jahres stehen die Nr. 1 und 2 der anvisierten Kandidaten zum Verkauf
- Konzentration der Mittel und Ressourcen auf die möglichen Zukäufe
- Klares (zustimmendes) Mandat des Verwaltungsrates

Lösung

- Rolle: Group CFO, Mitglied M&A Ausschuss, Leitung Verhandlungsteam, verantwortlich für finanzielle Abwicklung und Post-Merger Integration
- Vorbereitung und Einbindung der eigenen Raumfahrt-Kompetenzen in die Kaufprozesse
- Frühzeitige Planung der Integration nach dem Kauf (Fokus auf Markt, Technologie und Synergienutzung)
- Planung und Durchführung Due Diligence mit kombinierten Expertenteams (intern und extern)
- Spezialität: Sorgfältige Überprüfung der bestehenden Projektportfolios (Beurteilung Fortschrittsgrade und Risiken)
- Straffe Verhandlungsführung mit abgesichertem Verhandlungsmandat
- Flexible, kompetitive Finanzierungslösung abgestimmt auf die Bedürfnisse des Käufers

Resultat

- Vertragsabschluss für beide Zukäufe innerhalb von einem Jahr und innerhalb des Mandates
- Abgesicherte und bereitstehende Finanzierung
- Sämtliche behördlichen Genehmigungen und Zustimmungen erhalten
- Post-Merger Integration
 - Finanzielle Integration (Finanzflüsse, Konsolidierung, Reporting) innerhalb von 3 Monaten realisiert
 - Ausbau Technologie-Portfolio mit länderübergreifenden Entwicklungs-Teams und -Initiativen
- Mit den Zusammenschlüssen entsteht der grösste unabhängige Produktlieferant in Europa
- Das Raumfahrtgeschäft wird neu als Division geführt, ist in der Gruppenleitung vertreten und entwickelt sich zur erfolgreichsten Division
- Diese Ausgangsbasis ermöglicht Eintritt in den US Raumfahrtmarkt

Situation

- Eigene Position im Cyber Security Geschäft unbedeutend und beschränkt auf CH-Markt
- Attraktivität des Cyber Security Marktes führt zu Strategieänderung → Cyber Security im Fokus, Wachstum auch mit Akquisitionen in Europa
- Strategische Ausrichtung geklärt, Gap-Analyse erstellt
- Marktscreening mit klaren Akquisitionszielen
- Ein ausgewähltes Cyber Security Geschäft, spezialisiert auf Informationssicherheit (adaptive Cybersecurity-Lösungen zum effektiven Schutz geschäftskritischer Daten) steht zum Verkauf
- Verkäufer Private Equity
- Das bestehende Management soll übernommen werden
- Klares (zustimmendes) Mandat des Verwaltungsrates

Lösung

- Rolle: Group CFO, verantwortlich für finanzielle Abwicklung und Integration, Mitglied M&A Steuerungsausschuss und Verhandlungsteam
- Vorbereitung und Einbindung der eigenen Cyber Security-Kompetenzen in den Kaufprozesse
- Frühzeitige Planung der Integration nach dem Kauf (Fokus auf Markt, Kunden, Technologie)
- Planung und Durchführung Due Diligence mit kombinierten Expertenteams (intern und extern)
- Fokus auf Software-Technologie, Kundenstamm und Management
- Straffe Verhandlungsführung mit abgesichertem Verhandlungsmandat
- Flexible, kompetitive Finanzierungslösung abgestimmt auf die Bedürfnisse des Käufers
- Spezialität: Übernommenes Management legt eigenen Verkaufserlös in Bonus-Programm ein, gebunden an die künftige Ergebnisentwicklung (Forderung Käufer)

Resultat

- Vertragsabschluss innerhalb des Mandates
- Abgesicherte und bereitstehende Finanzierung
- Sämtliche behördlichen Genehmigungen erhalten
- Post-Merger Integration
 - Finanzielle Integration (u.a. Finanzflüsse, Konsolidierung, Reporting) innerhalb von 3 Monaten realisiert
 - Leitung Cyber Security wird an übernommenes Management übertragen
 - Angestrebte Marktpenetration wird erreicht
- Die finanzielle Performance entwickelt sich im Rahmen des Business Plans
- Nach drei Jahren wird aufgrund einer strategischen Neuausrichtung das Cyber Security Geschäft wieder divestiert (siehe Projekt Nr. 10)

Situation

- Geschäftsbereich für mechanisch, hochpräzise Grossteilebearbeitung in strukturschwacher CH-Region ist Teil einer grösseren Division und exponiert im Halbleitermarkt
- Insbesondere ein Halbleiterkunde (Weltmarktführer) macht einen hohen Umsatzanteil aus, welcher starken Schwankungen unterliegt
- Nach einem massiven Einbruch im Halbleitermarkt gerät der Geschäftsbereich in die Verlustzone
- Der Geschäftsbereich generiert in der Gruppe keine Synergien, wird als Nicht-Kerngeschäft eingestuft und soll devestiert werden
- Ausgangslage für Verkauf nicht vorteilhaft
- Geschäftsbereich kann ohne Zustimmung des grössten Halbleiterkunden (change of control) nicht verkauft werden
- Für bestimmte Bauteile dieses Kunden ist der Geschäftsbereich Single Source Lieferant

Lösung

- Rolle: Interim CEO/ Divisionsleiter
- Management verstärken, zu Beteiligten machen
- Kerngeschäft rentabel gestalten
 - Investitionsstopp, Personalabbau- und Kostensenkungsprogramm
 - Verstärkung Lean Management
 - Einkaufsoptimierungen
 - Preisanpassungen bei Kunden
- Wichtigsten Halbleiterkunden einbinden
 - Überprüfung vertragliche Optionen
 - Offene Gespräche über Verkaufsabsichten
 - Verhandlungen über vertragliche Zugeständnisse auch zugunsten eines neuen Eigners
- Klar abgestecktes Mandat für Verkaufsprozess
- Einbinden und informieren der lokalen Regierung über Verkaufsprozess aufgrund der Bedeutung

Resultat

- Turnaround-Massnahmen zeigen geplante Wirkung
- Zusammen mit erwirkten Zugeständnissen des wichtigsten Halbleiterkunden wird der Geschäftsbereich wieder profitabel
- Geschäftsbereich erfolgreich im Rahmen des Mandats verkauft
- Wichtigster Halbleiterkunde macht substantielle Zugeständnisse auch an Käufer
 - Umsatzgarantien über mehrere Jahre
 - Teil-Finanzierung für Kaufpreiszahlung
- Arbeitnehmervertretung, Mitarbeitende und lokale Regierung unterstützen den Verkauf an den neuen Eigentümer

Devestition eines internationalen Cyber Security Geschäfts (Softwareentwicklung) aufgrund strategischer Neuausrichtung

Situation

- Vor drei Jahren gekauftes, attraktives Cyber Security Geschäft soll aufgrund der strategischen Neuausrichtung wieder divestiert werden
- Das Cyber Security Geschäft ist auf Informationssicherheit spezialisiert (adaptive Cybersecurity-Lösungen zum effektiven Schutz geschäftskritischer Daten)
- Einzelne Kundenverträge enthalten eine change of control Klausel
- Die finanzielle Performance in den letzten drei Jahren hat sich gut, im Rahmen des Business Plans, entwickelt
- Hohe Erwartungen an den Verkaufspreis

Lösung

- Rolle: Group CFO, verantwortlich für finanzielle Abwicklung, Mitglied M&A Steuerungs-ausschuss und Verhandlungsteam
- Breite, internationale Auktion (Wettbewerb)
- Straffer Zeitplan für Verkaufsprozess
- Bewertung und realistisch, ambitionierte Einstufung des möglichen Verkaufspreises
- Klar abgestecktes Mandat für Verkaufsprozess
- Cyber Security Management in Verkaufsprozess einbinden (mit Einschränkungen)

Resultat

- Erfolgreicher Verkauf
- Kaufpreiserwartungen erfüllt
- Erzielte Gesamtrendite rund 20%
- Cyber Security Management ist bis am Schluss an Bord, obwohl nur Teile vom Käufer übernommen werden
- Hoher Liquiditätszufluss aus Verkauf eröffnet neue Handlungsperspektiven für die Gruppe

Devestition eines Wartungs- und Unterhaltsbetriebs (MRO) für Geschäftsflugzeuge und Militärhelikopter

Situation

- Das Wartungs- und Unterhaltsgeschäft (MRO) für Geschäftsflugzeuge und Militärhelikopter soll aufgrund der strategischen Neuausrichtung des Eigentümers divestiert werden
- Neben dem MRO-Geschäft wurde vor Jahren die Produktion eines Flugzeugs wieder aufgenommen.
- Der Absatz der produzierten Flugzeuge gestaltete sich zunehmend schwierig, in der Folge auch die Produktion aufgrund der geringen Stückzahlen.
- Zusammen einem Rückgang im Militärhelikopterbereich geriet der Geschäftsbereich in die Verlustzone
- Zielsetzung: Finden eines geeigneten Käufers, welcher die Produkte, Fähigkeiten und Kompetenzen am Standort nutzen und weiterführen will und mit eigenen Produkten ergänzen kann

Lösung

- Rolle: Interim Group CEO, Leitung des M&A Steuerungsausschusses und Verhandlungsteam
- Selektive, internationale Ausschreibung (Wettbewerb)
- Straffer Zeitplan für Verkaufsprozess
- Bewertung und realistisch, ambitionierte Einstufung des möglichen Verkaufspreises
- Klar abgestecktes Mandat für Verkaufsprozess

Resultat

- Erfolgreicher Verkauf
- Kaufpreis im Rahmen der Erwartungen
- Sämtliche behördlichen Genehmigungen und Freigaben wurden erteilt
- Der Käufer
 - übernimmt alle Mitarbeitenden
 - bringt ein Zukunftskonzept für neue Wachstums- und Wertschöpfungsperspektiven ein
 - Verstärkt mit der Übernahme seine militärische Luftfahrtkompetenz und erhält mehr Marktzugang (Kundenbeziehungen)
 - bringt eigene Plattformen ein und nutzt für deren Wartung und Weiterentwicklung das übernommene Luftfahrt-Engineering
- Mitarbeitende, Betriebsräte und die lokale Regierung unterstützen den Verkauf an den neuen Eigentümer

Situation

- Konzerneigene Vorsorgeeinrichtung mit über CHF 2 Milliarden Vermögen verfügt strukturell und finanziell über eine eingeschränkte Risikofähigkeit
- Der ökonomische Deckungsgrad ist zu tief (< 100%)
- Die Querfinanzierung der Rentner sowie gesunkene Renditeerwartungen erschweren eine Stabilisierung und Gesundung
- Der Stiftungsrat erkennt die Lage frühzeitig und stösst ein umfassendes Massnahmenpaket an, um eine Unterdeckung und deren Folgen zu vermeiden
- Ziel: Sicherstellung der finanziellen Stabilität

Lösung

- Rolle: Präsident Stiftungsrat (als Arbeitgeber), Verhandlungsführer Arbeitgeber
- Erstellen einer Masterplanung für die benötigten Schritte und Zustimmungen für deren Finanzierung
- Offene und transparente Kommunikation der Lage gegenüber Mitarbeitenden, Arbeitnehmervertretern und Arbeitgeber
- Schnüren des Massnahmenpakets und austarieren der Finanzierung
 - Reduktion des Umwandlungssatzes auf unter 4.6% (Renteneinbusse rund 20%)
 - Befristete, kompensierende Massnahmen getragen durch Mitarbeitende und Arbeitgeber

Resultat

- Die Finanzierung des verhandelten Massnahmenpakets wird von Arbeitnehmervertretern und vom Arbeitgeber akzeptiert
- Die Umsetzung der Massnahmen führen – zusammen mit einer massvollen Anpassung der Anlagestrategie – zur finanziellen Stabilität
- Der ökonomische Deckungsgrad steigt wieder auf über 100%
- Die Querfinanzierung der Rentner ist nahezu eliminiert
- Das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre Vorsorgelösung ist hoch, trotz deutlichen Einschnitten bei den Renten
- Auf Basis der gesunden finanziellen Situation wurde die Vorsorgeeinrichtung in eine Sammeleinrichtung umgewandelt und öffnet sich so für andere Arbeitgeber