



# PIVOT TO RECOVERY™

DAS SCHWEIZER NACHLASSVERFAHREN:  
ENTWICKLUNG DER VERFAHRENSZAHLEN 2019 – 2021



# Einführung

## Autoren

### Alessandro Farsaci

Managing Director  
Alvarez & Marsal, Zurich

### Tobias Fritsche

Associate Director  
Alvarez & Marsal, Zurich

## Hintergrund

Das Bundesamt für Statistik (BFS) erhebt jährlich auf nationaler Ebene Statistiken zu Betreibungen und Konkursen.

Das Schweizer Sanierungsverfahren, namentlich «Nachlassstundung» gemäss Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs (SchKG) findet allerdings keine Berücksichtigung in den Statistiken des BFS.

Mit dem Instrument der Nachlassstundung verfolgt der Gesetzgeber das Ziel, gesetzliche Rahmenbedingungen für erfolgreiche Unternehmenssanierungen und -restrukturierungen zu schaffen.

Während im internationalen Kontext diverse Länder in den letzten Jahren ihre Sanierungsverfahren überarbeitet haben, geht die letzte grosse Revision des schweizerischen Verfahrens ins Jahr 2014 zurück. Im Zuge der COVID-Massnahmen wurden geringfügige Anpassungen vorzeitig in Kraft gesetzt (insb. Verlängerung der provisorischen Stundung).

Alvarez & Marsal (A&M) schafft mit dieser Erhebung der Verfahrenszahlen eine wichtige Grundlage, um das schweizerische Sanierungsverfahren weiterentwickeln zu können.

Umfassende Informationen zum Schweizer Nachlassverfahren können unserer ausführlichen [Studie](#) entnommen werden.

## Methodik

Die Daten der vorliegenden Studie basiert auf offiziellen Veröffentlichungen im schweizerischen Handelsamtsblatt (SHAB) und beschränkt sich auf juristische Personen (d.h. ohne Einzelunternehmen bzw. Privatpersonen). Zur Analyse der „stillen“ Nachlassverfahren (d.h. Nachlassstundungen mit Verzicht auf Bekanntmachung) haben die Autoren eine Datenerhebung bei den Schweizer Nachlassgerichten durchgeführt.

Von den 110 angefragten Nachlassgerichten haben im Jahr 2019 deren 78 und in den Jahren 2020 und 2021 deren 94 teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 80% entspricht und somit aussagekräftige Schlüsse zulässt. Darüber hinaus wurden die Daten mit der Mehrheit der in der Analyseperiode engagierten Sachwalter diskutiert.

Die Zuordnung eines Nachlassverfahrens zu einem bestimmten Jahr wurde anhand des Zeitpunkts der Eröffnung der provisorischen Stundung festgelegt (wurde zum Beispiel ein provisorisches Nachlassverfahren 2019 eröffnet und im Jahr 2020 in ein definitives Verfahren umgewandelt, wird das Verfahren nur im Jahr 2019 gezählt).



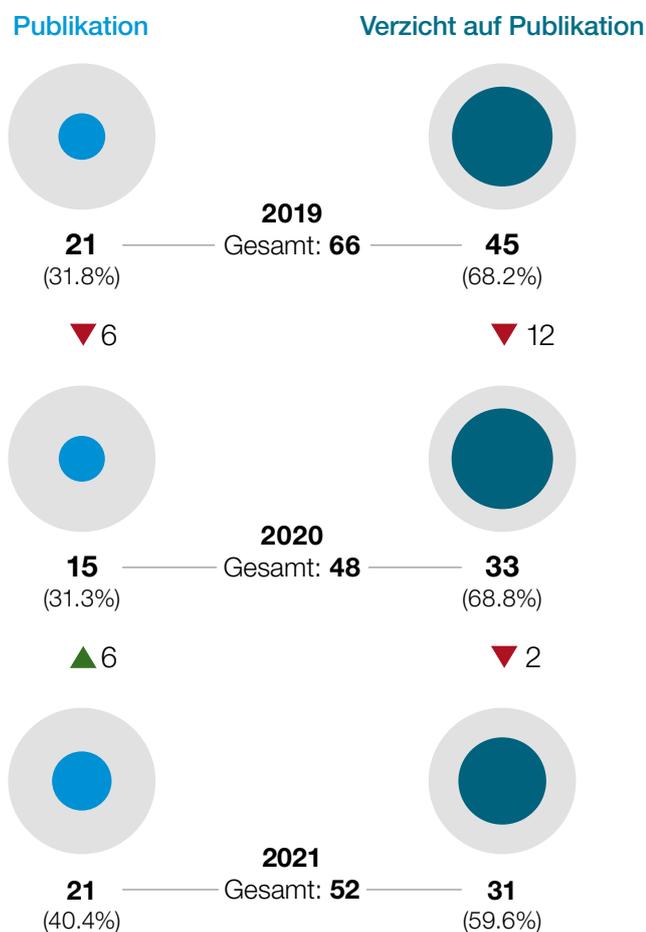
## Zusammenfassend

### Das Schweizer Sanierungsverfahren bleibt ein wenig genutztes Restrukturierungsinstrument.

Das Nachlassverfahren gemäss SchKG ist ein gerichtliches Instrument, mit dem Unternehmen Sanierungs-, Restrukturierungs- und Reorganisationsmassnahmen initiieren bzw. umsetzen können.

Die Inanspruchnahme des Verfahrens blieb zwischen 2019 und 2021 trotz der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Wirtschaft niedrig und verdeutlicht, dass die negativen wirtschaftlichen Folgen durch die staatlichen Massnahmen (COVID-19-Krediten, Kurzarbeit, Härtefallhilfe, etc.) begrenzt wurden.

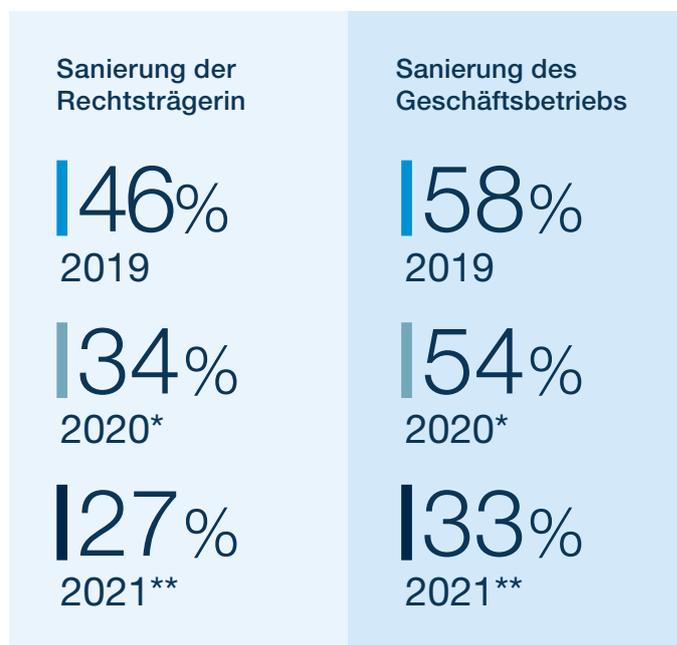
#### Wie haben sich die Verfahrenszahlen zwischen 2019 – 2021 entwickelt?



Mit einem Anteil von 60% bis 70% lag die Präferenz der gesuchstellenden Unternehmen unverändert beim Verzicht auf Bekanntmachung (als sog. stilles Verfahren), um die Publizitätswirkung zu vermeiden, obwohl der Gesetzgeber dies bei der Einführung im 2014 als Ausnahmeregel vorsah.

Die Autoren erwarten, dass sich der eingetretene Nachholeffekt bei den Unternehmenskonkursen im Jahr 2022 auch auf die Anzahl der Nachlassverfahren auswirken dürfte, auch wenn der prozentuale Anteil des Sanierungsverfahrens auf tiefem Niveau bleiben dürfte.

#### Wie stehen die Erfolgsaussichten des Sanierungsverfahrens?



per 31.07.2022

\* 27% der Verfahren laufen noch

\*\* 42% der Verfahren laufen noch

In den Jahren 2020 und 2021 dürfte mit steigenden Erfolgsaussichten zu rechnen sein, da erfolgreiche Sanierungen in der Regel mehr Zeit in Anspruch nehmen.

# Untersuchungsergebnisse

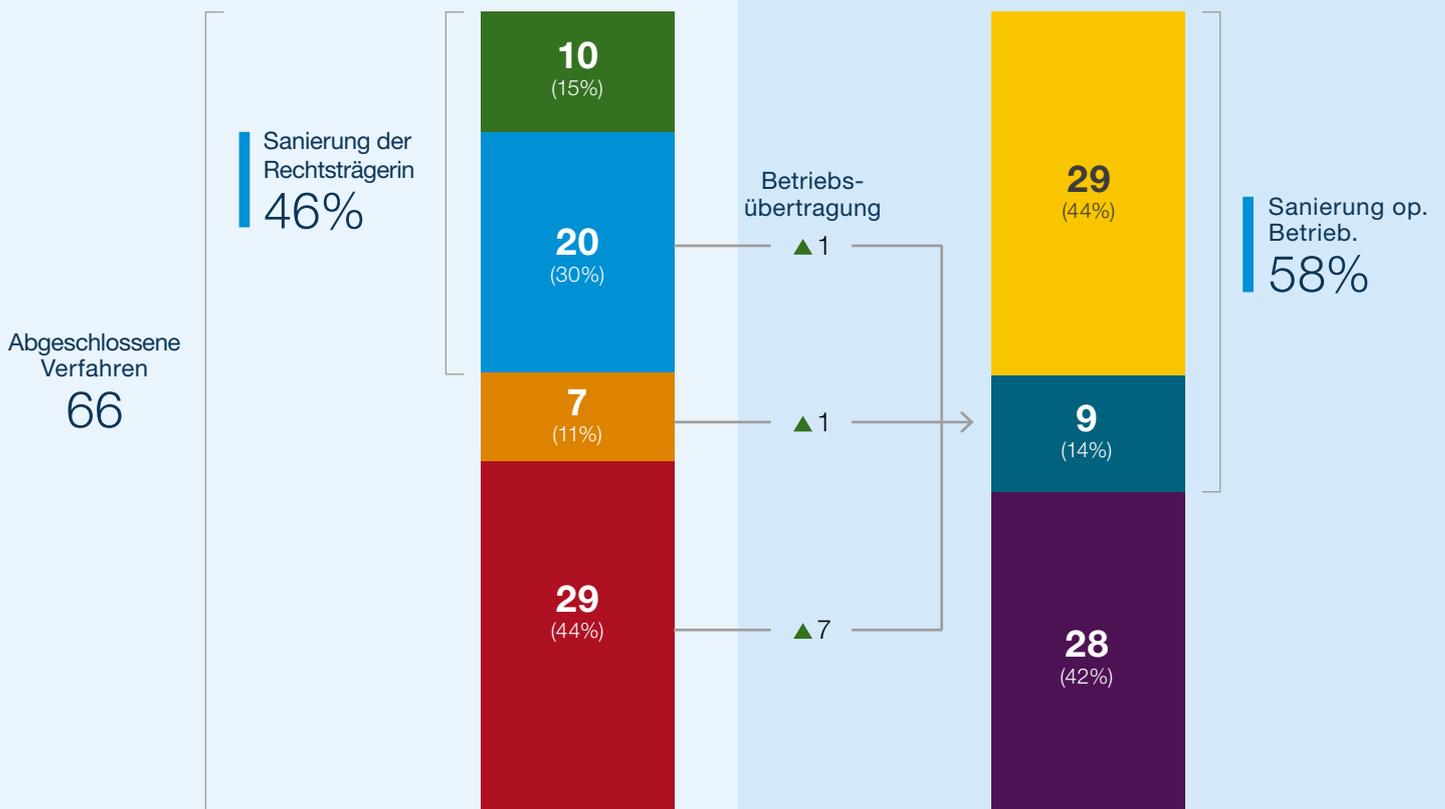
Nachfolgend sind die Ergebnisse der Untersuchung in Bezug auf den Verfahrensausgang für die Jahre 2019 – 2021 zusammengefasst. Die untenstehenden Analysen fokussieren sich dabei auf die wird, beziehungsweise an schuldenrische Gesellschaft (Rechtsträgerin, sog. "Sanierung im engeren Sinne") bzw. auf den Geschäftsbetrieb (operative Einheit, sog. "Sanierung im weiteren Sinne") des Nachlassverfahrens.

Die Sanierungsbeurteilungen orientieren sich an einer rechtlichen Betrachtung, ob die Rechtsträgerin weitergeführt oder liquidiert wird, beziehungsweise an einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung, ob der (Teil-) Betrieb weitergeführt oder liquidiert wird. Die übergeordnete Aussagekraft des Verfahrensausgangs ist in den Jahren 2020 und 2021 noch eingeschränkt, da ein Grossteil der Verfahren per Stichtag 31.07.2022 noch laufen.

## 2019

### Sanierung der Rechtsträgerin (Rechtliche Sicht)

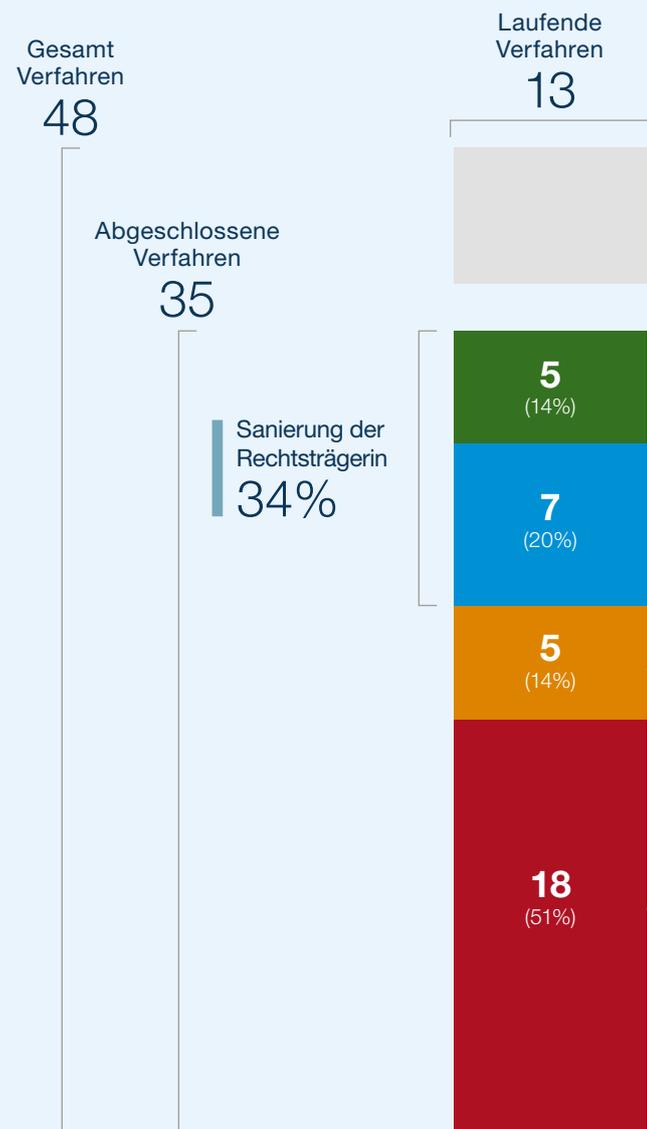
### Sanierung des Geschäftsbetriebs (Betriebswirtschaftliche Sicht)



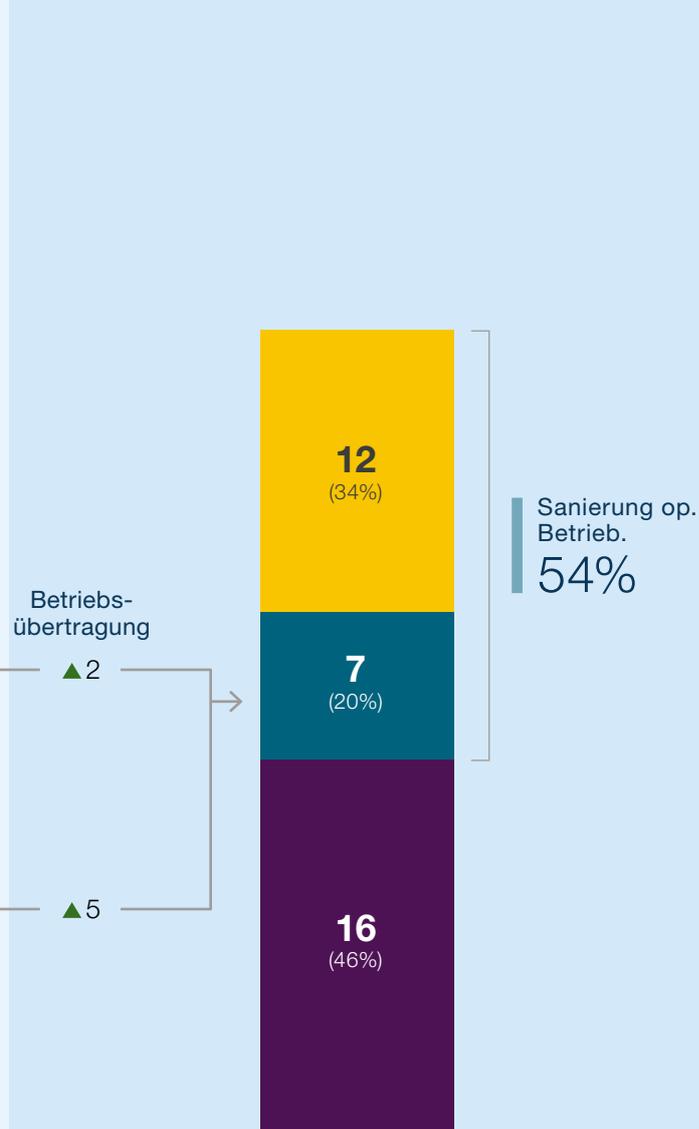
- Sanierung
- Nachlassvertrag mit Vermögensabtretung (NVV)
- Sanierung im engeren Sinne
- Geschäftsaufgabe
- Ordentlicher Nachlassvertrag (ONV)
- Konkurs
- Betriebsübertragung

2020\*

## Sanierung der Rechtsträgerin (Rechtliche Sicht)



## Sanierung des Geschäftsbetriebs (Betriebswirtschaftliche Sicht)



- Sanierung
- Nachlassvertrag mit Vermögensabtretung (NVV)
- Sanierung im engeren Sinne
- Geschäftsaufgabe
- Ordentlicher Nachlassvertrag (ONV)
- Konkurs
- Betriebsübertragung

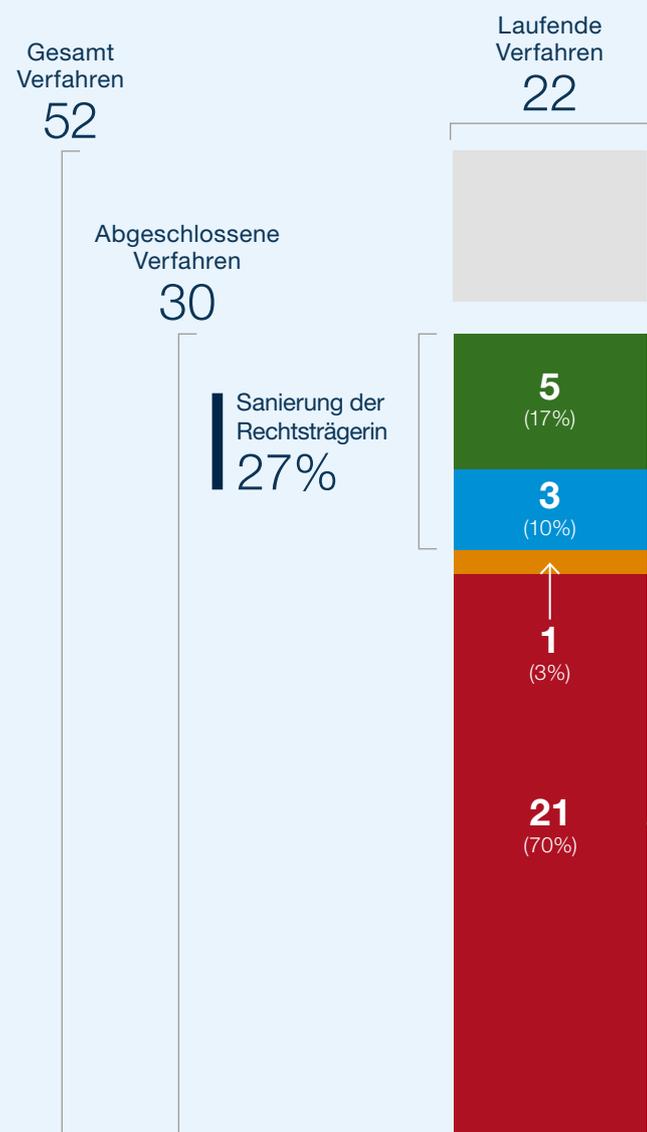
## Hinweise

\* 27% der Verfahren laufen per 31.07.2022 noch.

In den Jahren 2020 und 2021 dürfte mit steigenden Erfolgsaussichten zu rechnen sein, da erfolgreiche Sanierungen in der Regel mehr Zeit in Anspruch nehmen.

2021\*\*

## Sanierung der Rechtsträgerin (Rechtliche Sicht)



## Sanierung des Geschäftsbetriebs (Betriebswirtschaftliche Sicht)



- Sanierung
- Nachlassvertrag mit Vermögensabtretung (NVV)
- Sanierung im engeren Sinne
- Geschäftsaufgabe
- Ordentlicher Nachlassvertrag (ONV)
- Konkurs
- Betriebsübertragung

## Hinweise

\*\* 42% der Verfahren laufen per 31.07.2022 noch.

In den Jahren 2020 und 2021 dürfte mit steigenden Erfolgsaussichten zu rechnen sein, da erfolgreiche Sanierungen in der Regel mehr Zeit in Anspruch nehmen.

## Fazit

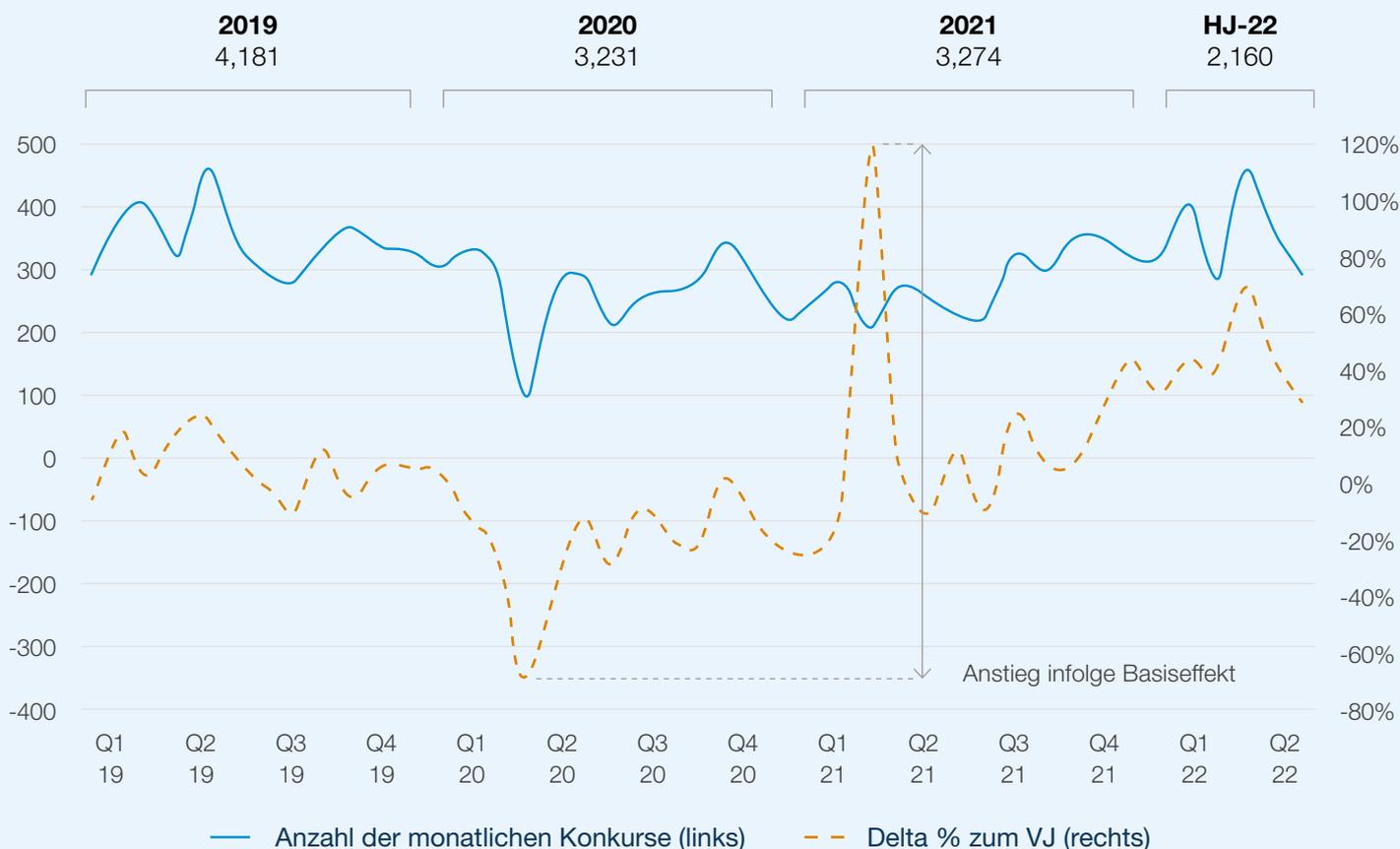
Die Entwicklung zeigt gewissermassen, dass das Instrument der Nachlassstundung von Schweizer Unternehmen noch wenig genutzt wird. Wenn das Verfahren Anwendung findet, erfolgt dies sehr spät bzw. primär als reaktiver Abwehrmechanismus.

Bei einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung des Verfahrensausgangs konnten im Jahr 2019 rund 60% der operativen Geschäftsbetriebe saniert/gerettet werden. Die Möglichkeit der übertragenden Sanierung (u.a. auch als Pre-Pack-Transaktionen bekannt) innerhalb des Nachlassverfahrens spielt dabei eine wichtige Rolle.

In den turbulenten Geschäftsjahren 2020 und 2021 war die absolute Anzahl an Verfahrenseröffnungen (analog Entwicklung Konkurse) gar rückläufig. Der eingetretene Anstieg der Konkurse im Jahr 2022 zeigt, sind. Erschwerend die Auswirkungen der Pandemie noch nicht ausgestanden sind. Erschwerend hinzu kommen unter anderem die anhaltend beeinträchtigte Rohstoffversorgung und der Beginn der Energiekrise.

Die Nachlassstundung könnte in den zu erwartenden turbulenten, herausfordernden Zeiten von den Unternehmen als proaktives Instrument eingesetzt werden, um auf die veränderten Marktbedingungen zu reagieren.

### Exkurs: Wie haben sich die Firmenkongurse entwickelt? (ausschliesslich Rechtsform der AG und GmbH)



# A&M Praxisbeispiel

## Unternehmensprofil



Über **30 jährige**  
Firmengeschichte



**1 Produktionsstätte**  
(15,000 m<sup>2</sup>)



Kunden in  
**4 Kontinenten**



Beschäftigung von  
**50-100 Mitarbeiter**



Umsatz zwischen  
**CHF 10 – 50 Millionen**

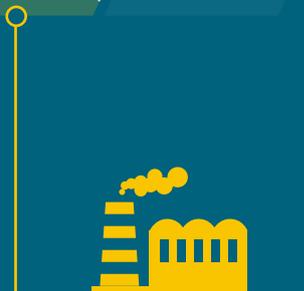


**2 Geschäftsbereiche**

## Ausgangssituation



- Mangelnde Umsatz-Diversifizierung nach Kunden und Branchen/Anwendungen
- Grossaufträge wurden zunehmend knapp kostendeckend oder gar verlustbringend angenommen zur Sicherstellung der Auslastung
- Die bereits angespannte Liquiditätssituation wurde durch vorübergehende Bestell- und Produktionsstops infolge der COVID-Pandemie zusätzlich erheblich in Mitleidenschaft gezogen
- Krisenverlauf erkennbar gemäss typischen Krisenphasen



### Status der Gesellschaft bei Projektbeginn A&M

- Überschuldung gem. Art. 725 OR
- Faktische Illiquidität

# A&M Praxisbeispiel

## A&M Beratungsdienstleistungen

# 1

**Schnelldiagnostik zu Restrukturierungsoptionen** (fix, sell, oder) und bezüglich Umsetzung (gerichtliche oder aussergerichtliche Umsetzung) zu Handen des Verwaltungsrates

# 2

Diagnostik ergibt, dass die **Aussichten auf einen Turnaround** gegeben sind. Die Sicherstellung der Liquidität (siehe Punkt 4) ist aber lediglich mittels einem **gerichtlichen Verfahren** möglich

# 3

Vorbereitung, Gesuchsstellung und **Einleitung einer Nachlassstundung mit Verzicht auf Publikation**

# 4

**Strukturierung und Organisation einer Überbrückungsfinanzierung** (aufgrund Strukturierung nur im Nachlassverfahren möglich) mit Genehmigung des zuständigen Sachwalters und Gerichts

# 5

**Durchführung eines beschleunigten M&A-Prozesses für die Sanierung des Betriebs** mit rund 50 auf Spezialsituationen ausgerichteten Investoren



Auffanglösung des Geschäftsbereichs mit Fokusierung auf neue Technologien und Veräusserung von Vermögenswerten an einen spezialisierten Käufer von Produktionsanlagen und Ausrüstung



# Kontakte



## A&M: Leadership. Action. Results.

Alvarez & Marsal (A&M) hat mit einigen der grössten europäischen und globalen Organisationen zusammengearbeitet, um mithilfe praktischer Lösungen finanzielle Stabilität zu sichern, operative Veränderungen und schnelle Ergebnisse herbeizuführen.

Wenn herkömmliche Ansätze nicht mehr ausreichen, helfen wir unseren Kunden mit unserer langjährigen Restrukturierungs- und Turnaround-Erfahrung, mess- und sichtbare Ergebnisse in kurzer Zeit zu erzielen.

Unsere erfahrenen Berater verfügen über operative und Consulting-Erfahrung, sowie über nachweislichen Erfolg Unternehmen in komplexen Situationen zu begleiten, häufig in Zusammenhang mit Liquiditätsengpässen und unter hohem Zeitdruck.

Unsere Experten besitzen fundierte Kenntnisse in der Business- und Liquiditätsplanung, sowie im Turnaround Management in Krisensituationen. Dabei arbeiten wir eng mit den Managementteams und Verwaltungsräten zusammen, herausfordernde Situationen erfolgreich zu bewältigen. Um mehr über unsere Expertise und den vollen Umfang unserer Leistungen zu erfahren, wenden Sie sich bitte an einen unserer Ansprechpartner.



**Alessandro Farsaci**  
Managing Director, Zürich | Schweiz

+41 78 600 50 66  
afarsaci@alvarezandmarsal.com



**Tobias Fritsche**  
Associate Director, Zürich | Schweiz

+41 79 463 51 92  
tfritsche@alvarezandmarsal.com



**Gioele Balmelli**  
Associate Director, Zürich | Schweiz

+41 79 708 04 87  
gbalmelli@alvarezandmarsal.com





## ÜBER ALVAREZ & MARSAL

Alvarez & Marsal (A&M) ist ein nichtkотиertes Unternehmen, das seit seiner Gründung 1983 im Besitz seiner beiden Partner ist und weltweit multidisziplinäre Dienstleistungen anbietet. A&M unterstützt und begleitet private und öffentliche Unternehmen, Verwaltungsräte, Private-Equity-Firmen, Anwaltskanzleien und Regierungsbehörden, die mit komplexen Herausforderungen wie Restrukturierung, Due Diligence, Transformation und Change Management konfrontiert sind.

Mit mehr als 6'500 Mitarbeitern weltweit setzen sich die A&M-Teams aus erfahrenen Fachleuten zusammen, die in führenden Unternehmen, Aufsichts- und Regulierungsbehörden operative und finanzielle Führungsverantwortung getragen haben. Seit 2019 ist A&M in der Schweiz in Zürich und Genf vertreten.

Follow A&M on:



Um mehr zu erfahren, besuchen Sie [AlvarezandMarsal.com](https://www.alvarezandmarsal.com)

**ALVAREZ & MARSAL**