



Restrukturierung/Sanierung Großhandel

Unternehmen

Gegenstand des Unternehmens ist die Entwicklung, die Herstellung und der Vertrieb von Dekorationsartikeln. Hauptvertriebsweg ist ein Versandkatalog. Die Firma konnte ihren Namen als Premium-Marke im Zielkunden-segment etablieren. Das Unternehmen wird in der Rechtsform des Einzelunternehmens geführt und beschäftigt ca. 50 Mitarbeiter. Der Umsatz betrug in den Vorjahren in der Spitze T€ 5.000, bei einer stabilen Ertragslage.

Ausgangslage/Aufgabenstellung

Im Geschäftsjahr vor der Sanierung führte ein Umsatzeinbruch um ca. 25 % zu erheblichen Ertrags- und Liquiditätsbelastungen. Der Rückgang der Umsatzerlöse konnte durch eingeleitete Kostensenkungsmaßnahmen nicht aufgefangen werden. Gleichzeitig wurden die Werbe- und Marketingkosten zur Wiedergewinnung des Umsatzes auf dem hohen Vorjahresniveau belassen. Die angespannte Ertrags- und Liquiditätssituation spiegelt sich in einer erheblichen geduldeten Überziehung der Kontokorrentlinie wider. Zusätzliche Belastungen werden aus avisierten Steuerzahlungen für Vorjahre erwartet. Das Rechnungswesen ist aufgrund fehlender unterjähriger Kostenabgrenzungen und Bestandsveränderungen nur bedingt aussagefähig. Zur Sicherstellung der Liquidität ist es dringend erforderlich, die Finanzierungslinien neu zu verhandeln. Zwingende Voraussetzung hierfür ist eine positive Fortführungsperspektive. Durch einen Businessplan mit klar abgeleitetem Maßnahmenkatalog sollten die Rahmenbedingungen für eine grundsätzliche Tragfähigkeit aufgezeigt werden. Gleichzeitig sind unternehmenssichernde Ad-hoc-Maßnahmen mit der Gesellschaft abzustimmen.

Umsetzung durch GRC

Zur Ermittlung der Ausgangslage und Vorbereitung des Restrukturierungskonzeptes wurde eine Situationsanalyse vorgenommen. Dieser umfasste sowohl eine Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation, der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, der Kostenstrukturen als auch der Marktstellung und Marktpositionierung. Auf dieser Basis Erarbeitung der strategischen Eckpfeiler für die Konsolidierung/Sanierung wie folgt:

- Erhebliche Reduzierung des Umsatzniveaus
- Massive Reduzierung der Werbeaktion durch Konzentration auf Bestandsgeschäft
- Personalreduzierungsmaßnahmen (Abbau/Kurzarbeit)

Die strategischen Eckpfeiler bildeten die Grundlage für die Unternehmensplanung. Für das Sanierungsjahr erfolgte dies im Rahmen einer Szenarioplanung mit alternativen Umsatzprämissen. Wesentliche Bestandteile waren:

- Umsatz- und Kostenplanung
- Erfolgsplanung auf Monatsbasis
- Kapitaldienstfähigkeitsbetrachtung
- Monatliche Liquiditätsentwicklung

Anhand der Planungen konnte unter den aufgestellten Prämissen eine positive Fortführungsprognose für das Unternehmen bestätigt werden. Zur Umsetzung der Konsolidierung wurde ein dezidiertes Maßnahmenkatalog zur Kostensenkung und zur Marktbearbeitung abgeleitet. Begleitend wurden Anpassungen in der Struktur der betriebswirtschaftlichen Auswertung durchgeführt, um diese zukünftig als effektives monatliches Dokumentations- und Steuerungsinstrument für die Unternehmensführung nutzen zu können.

Ergebnis

Durch Businessplan und Maßnahmenkatalog konnte dem Finanzierungspartner die positive Fortführungsperspektive dargelegt werden. Die Hausbank hat daraufhin die Neuordnung der Finanzierungsstruktur durchgeführt. Mit der entsprechenden Liquiditätsausstattung wurde die finanzielle Basis für die zügige und nachhaltige Umsetzung der Konsolidierungsmaßnahmen gelegt. Zur nachhaltigen Umsatzsicherung wird eine Neuausrichtung der Produkt- und Marktstrategie extern erarbeitet. Gleichzeitig wird das Unternehmen durch ein laufendes betriebswirtschaftliches Controlling begleitet.