

Produktion

I. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

■ Produktion von Klinkern (257)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	2,7 Mio. € bis 3,9 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	31

Phase I (Tätigkeitschwerpunkte):

- Erstellung eines Sanierungsgutachtens in Anlehnung an IDW S6, welches u.a. folgende Aspekte beinhalten sollte:
 - Beschreibung des Auftragsgegenstandes/-umfangs
 - Analyse der Unternehmenslage sowie der Krisenursachen
 - Darstellung der wesentlichen Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise
 - Ertrags- und Finanzplanung für das laufende sowie das Folgejahr
 - Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse
 - Abschließende Stellungnahme
- Beratungsergebnisse:
 - Als Ursache für die nicht befriedigende Ertragsentwicklung wurden ein zunehmender Konkurrenzdruck, steigende Energiepreise, aber auch diverse Sonderfaktoren herausgearbeitet.
 - Seitens der Geschäftsführung wurden vor unserer Mandatierung wesentliche strategische Entscheidungen hinsichtlich der Preis- und Produktpolitik eingeleitet, die bereits die ersten positiven Effekte zeigten.
 - Das Rechnungswesen des Unternehmens befand sich insgesamt auf einem guten Niveau, wenngleich wir im internen Rechnungswesen Optimierungsansätze herausgearbeitet haben.
 - Eine Stakeholder-Krise sowie eine Strategiekrise konnten verneint werden. Das Unternehmen befand sich aber in einer Produkt-/Absatzkrise, die zu einer rückläufigen Ertragslage (Ertragskrise) sowie temporären Liquiditätsengpässen (Liquiditätskrise) führten.
 - In Zusammenarbeit mit einem Juristen kamen wir zu dem Ergebnis, dass zum Zeitpunkt der Berichterstellung keine Insolvenzantragspflicht bestand.
 - Gemeinsam mit dem Unternehmen wurden geeignete Restrukturierungsmaßnahmen erarbeitet, die es im Folgenden umzusetzen galt. Im Fokus steht insbesondere der weitere Ausbau des Vertriebsnetzes im In- und Ausland.
 - Im Rahmen unserer Tätigkeit sind wir zu der abschließenden Einschätzung gelangt, dass die im Sanierungsgutachten beschriebenen Sachverhalte, Erkenntnisse, Maßnahmen, und plausiblen Annahmen zusammen grundsätzlich objektiv geeignet sind, das Unternehmen in überschaubarer Zeit durchgreifend zu sanieren. Die Sanierung hat ernsthafte und begründete Aussichten auf Erfolg. Die Fortführungsfähigkeit des Unternehmens wurde bejaht.

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Aktive Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen

Produktion

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

▪ Bedachung II (260)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	1,1 Mio. € bis 1,2 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	11

Tätigkeitschwerpunkte:

- Erstellung eines Ist-Status
- Eruierung der Ursachen für die suboptimale Ertragslage in den letzten Jahren
- Ableitung erster Handlungsempfehlungen
- Bestimmung des betriebswirtschaftlich notwendigen kostendeckenden Stundensatzes
- Erstellung einer vorläufigen Datensammlung
- Diskussion mit den Finanzpartnern
- Beratungsergebnisse:
 - Die Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse zeigte, dass die Rentabilität des Unternehmens seit Jahren nicht befriedigen konnte.
 - Ursächlich hierfür waren im Wesentlichen (kaufmännische) Versäumnisse im Management. Zu nennen sind hier u.a. ein suboptimaler Einsatz der Mitarbeiter, fehlende Kalkulationsvorgaben sowie eine nur rudimentäre betriebswirtschaftliche Überwachung der laufenden Projekte.
 - Die überschlägige Ermittlung des betriebswirtschaftlich notwendigen Stundensatzes zeigte, dass – unter Eliminierung diverser Sonderfaktoren – auf Basis der künftig vorhandenen Produktivstunden eine auskömmliche Ertragslage rechnerisch erzielt werden kann.
 - Aufgrund eines engen Liquiditätsbudgets konnten notwendige Restrukturierungsmaßnahmen nur in „kleinen Schritten“ umgesetzt werden.
 - Mit den beiden wesentlichen Lieferanten wurde der Abschluss einer Stundungsvereinbarung angestrebt.
 - Als weitere Einsparmaßnahme wurde die laufende betriebswirtschaftliche Betreuung weitestgehend vom Steuerberater übernommen.

Handel

I. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

▪ Gartencenter (258)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	3,9 Mio. € bis 5,7 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 50

Phase I (Tätigkeitschwerpunkte):

- Ableitung eines Sanierungskonzeptes in Anlehnung an IDW S6, welches u.a. folgende Punkte beinhalten sollte:
 - Beschreibung des Auftragsgegenstandes/-umfangs
 - Analyse der Unternehmenslage sowie der Krisenursachen
 - Darstellung der wesentlichen Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise
 - Ertrags- und Finanzplanung für das laufende sowie das Folgejahr
 - Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse
 - Abschließende Stellungnahme
- Beratungsergebnisse:
 - Die wirtschaftlichen Verhältnisse konnten in den letzten Jahren nicht befriedigen.
 - Es stellte sich heraus, dass die Ermittlungssystematik des Warenbestandes betriebswirtschaftlich nicht korrekt war. Eine Korrektur der aktivierten Werte führte zu einer weiteren Verschlechterung der Ertragslage sowie des Bilanzbildes.
 - Die Marktsituation (Makro- und Mikroebene) stellte sich als sehr schwierig heraus. In sämtlichen Standorten waren in den letzten Jahren Ertragseinbußen zu verzeichnen. Die (strategischen) Restrukturierungsmaßnahmen zielten insbesondere auf die Schließung zweier Standorte, verstärkte Marketingaktivitäten sowie eine stärkere Positionierung der „Marke“ im höherpreisigen Segment ab.
 - Aufgrund der nicht gesicherten Finanzierungszusagen der Finanzpartner wurde keine positive Fortführungsprognose von uns erstellt.

Handel

I. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

▪ Internethandel mit Hard- und Software (259)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	17,2 Mio. € bis 24 Mio. €
---	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	40
-------------------------	----

Phase I (Tätigkeitschwerpunkte):

- Das Unternehmen befand sich in einer starken Wachstumsphase.
- In einem ersten Schritt sollte eine aktuelle Zwischenbilanz erstellt werden sowie
- in pragmatischen betriebswirtschaftlichen Verfahren der weitere Finanzbedarf bis Jahresende abgeschätzt werden. Zudem sollten erste Strukturierungsvorschläge zur Optimierung der Finanzierung erarbeitet werden.
- Die Ergebnisse galt es mit den Finanzpartnern zu diskutieren.
- Beratungsergebnisse:
 - Die Finanzbedarfsermittlung zeigte, dass in den nächsten 3 Monaten mit einer nennenswerten Ausweitung der Kontokorrentinanspruchnahme zu rechnen ist.
 - Die Finanzstruktur des Unternehmens stellte sich als suboptimal heraus. Ein erhöhter Anteil an langfristigen Finanzierungen sowie (strategisch) die Aufnahme von Beteiligungskapital erschienen wirtschaftlich geboten.
 - Aufgrund einer nicht optimalen Kommunikation zwischen den Geschäftsführern haben wir unser Mandat kurze Zeit nach Abarbeitung der o.a. Aufgabenstellung niedergelegt.

Dienstleistung

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

▪ Spedition / Umzugsservice (26 I)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,9 Mio. € bis 1,2 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 17

Phase I (Tätigkeitschwerpunkte):

- Auftragsgegenstand war die Ableitung eines (vereinfachten) Sanierungsgutachtens
- Hierzu galt es, die wesentlichen Krisenursachen zu ermitteln.
- Eine betriebswirtschaftliche Stärken-/Schwächen-Analyse durchzuführen sowie
- die notwendigen wesentlichen Sanierungsmaßnahmen abzuleiten. Zudem sollte für das laufende sowie das Folgejahr eine Ertrags- und Finanzplanung erstellt werden.
- Beratungsergebnisse:
 - Festzustellen war, dass das Unternehmen nur in sehr eingeschränktem Umfang über Zahlen gesteuert wurde. Das externe sowie das interne Rechnungswesen befanden sich in einem schlechten Zustand. Die betriebswirtschaftlichen Auswertungen waren nicht aussagekräftig. Ein internes Controlling praktisch nicht vorhanden. Die langjährige Etablierung des Unternehmens am Markt sowie der gute Auftragsvorlauf eröffnen grundsätzlich die Möglichkeit einer Belebung der Ertragslage in Zukunft.
 - Auf unsere Initiative hin wurde die externe Buchhaltung durch die steuerliche Begleitung neu abgestimmt sowie kurzfristig die endgültige Bilanz des Wirtschaftsjahres erstellt.
 - Zudem wurden geeignete Maßnahmen vorgeschlagen, wie ein der Unternehmensgröße angepasstes Controlling aussehen könnte.

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung regelmäßiger Soll-/Ist-Vergleiche der Planzahlen mit den BWA-Werten
- Betriebswirtschaftlicher „Support“ des Unternehmens bzgl. des Aufbaus eines aussagekräftigen Controllings
- Diskussionspartner des Unternehmens für laufende betriebswirtschaftliche Fragestellungen.