

PETER SCHAAF & MANAGEMENTPARTNER GMBH

BERATUNG | TRAINING



Wir löschen
betriebswirtschaftliche
Themenstellungen!

Auswahl der beratenen Unternehmen und Branchen



„Professionelle Beratung braucht
Vertrauen. In Know-how, in Leistung
und in das Unternehmen.“



Peter Schaaf & Managementpartner GmbH

Unterstraße 7d
53859 Niederkassel

T 02208 92 16 555

F 02208 92 16 556

info@schaaf-office.de

www.schaaf-office.de

USt-Id.: DE 815068700

Amtsgericht Siegburg, HRB 10497

Geschäftsführer: Dipl.-Kfm. Peter Schaaf

Sitz der Gesellschaft: Niederkassel

Unternehmensberatung für den Mittelstand

Beraten heißt zuhören, verstehen und handeln. Deshalb ist es für uns wichtig, jedes Unternehmen, jeden Mandanten richtig kennen zu lernen – seine Historie, seine Prozesse und seine Unternehmenskultur. Nur dann können wir das Ziel unserer kaufmännisch orientierten Beratung erreichen: Das Unternehmen als branchenerfahrenen Partner zu unterstützen und gemeinsam mit dem Mandanten den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern.



Die Auswertung von Zahlen und Daten stellt einen wichtigen Part unserer Analysetätigkeit dar. Aber wir gehen noch weiter: In intensiven Gesprächen mit der Geschäftsführung und mit den Mitarbeitern erhalten wir tiefe Einblicke in Strukturen und Abläufe von Unternehmen. So gewinnen wir wichtige Erkenntnisse, um daraus Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage abzuleiten. Die gemeinsam entwickelten Strategien und Maßnahmen setzen wir konsequent mit dem Mandanten um.

Unsere Beratungsleistungen umfassen u.a.:

- Fundierte Analyse der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens
- Erstellung eines Stärken- / Schwächenprofils
- Entwicklung von Optimierungsmaßnahmen
- Erstellung von Ertrags-, Finanz- und Bilanzplanungen
- Betriebswirtschaftliche Beurteilung von Investitionsvorhaben
- Diverse Aufgabenstellungen rund um den Bereich Controlling
- Implementierung von Liquiditätsplanungen zur Ableitung des notwendigen Finanzbedarfs
- Konzeption von Sanierungsgutachten in Anlehnung an IDW S6
- Durchführung und Auswertung von Mitarbeitergesprächen
- Personalentwicklung, Coaching und (ggf.) Suche von Mitarbeitern für unsere Mandanten
- Aktive Einbindung von externen Managementpartnern aus unserem Netzwerk u.a. bei finanzierungs-technischen, juristischen, steuerlichen oder sonstigen speziellen Fragestellungen
- Übernahme einer Koordinierungs-, Kommunikations- und Projektmanagerfunktion für diverse Themenstellungen und Zielgruppen u.a. mit den externen Finanzierungspartnern
- Laufende betriebswirtschaftliche Begleitung des Mandanten, zum Teil über viele Jahre

Kurzum: Wir verstehen uns als betriebswirtschaftlicher Sparringspartner für vielfältige Themenstellungen rund um das von uns begleitete Unternehmen.

Inhalt

Unternehmensberatung für den Mittelstand	3
Inhalt	4
Stichwortverzeichnis	6
I. Einige statistische Daten unserer Mandanten	8
I.1 Aufteilung der Unternehmen nach Sektoren	8
I.2 Statistiken zum Bereich Handel	8
I.3 Statistiken zum Bereich Dienstleistungen	9
I.4 Statistiken zum Bereich Produktion	9
2. Handel	12
2.1 Auto- / Motorradhandel	12
▪ Autohandel I – VW (201)	12
▪ Autohandel II – Honda (207)	12
▪ Autohandel – Kia / Mitsubishi (249)	13
▪ Autohandel – Mercedes / Jaguar (252)	13
▪ Motorradhandel (224)	14
2.2 Möbelhandel	14
▪ Einzelhandel mit Möbeln I (220)	14
▪ Einzelhandel mit Möbeln II (235)	14
2.3 Sonstiger Handel	15
▪ Großhandel mit Feuchtraumplatten (209)	15
▪ Großhandel mit Isoliermaterial (211)	16
▪ Großhandel mit Gesellschaftsspielen / Spieleverlag (233)	16
▪ Großhandel Klima- und Lüftungstechnik (246)	17
▪ Gartencenter (258)	17
▪ Internethandel mit Hard- und Software (259)	18
3. Dienstleistung	22
3.1 Spedition / Verkehr	22
▪ Spedition I (218)	22
▪ Spedition II / Umzugsservice (261)	22
▪ Kleintransporte (234)	23
▪ Busunternehmen / Gestellung von Bussen (231)	24
3.2 Gesundheitswesen / Fitness	24
▪ Fitnesszentrum (213)	24
▪ Pflegezentrum (225)	25
▪ Medizinisches Zentrum für ambulante und stationäre Leistungen (245)	25
3.3 Architektur- / Ingenieurbüros / Prozesssteuerung / Projektentwicklung	26
▪ Ingenieurbüro (217)	26
▪ Architekturbüro / Wohnungsbau (219)	26
▪ Garten- und Landschaftsgestaltung / Architektur (270)	27
▪ Gebäudeautomation (241)	27
▪ Automatisierung / Prozesssteuerung (251)	28
▪ Projektentwicklung / Vermarktung von gewerblichen Renditeobjekten und Finanzanlagen (256)	28
3.4 Dienstleistung – Sonstige	28
▪ Großwäscherei (203)	28
▪ Sicherheitsdienst (208)	29
▪ Montage von Industrietoren (221)	30
▪ Reinigungstechnik / Planung und Service von Waschanlagen (223)	30
▪ Kommunikationstechnik / Elektro (268)	30
▪ Lackierungsarbeiten für den gewerblichen Bereich (264)	31
▪ Mediengestaltung (272)	32

4. Produktion	36
4.1 Hoch- / Tiefbau	36
▪ Tiefbau / Wasserbau (202)	36
▪ Tiefbau (210)	36
▪ Hochbau (238)	37
4.2 Elektrotechnik / Elektroinstallation	37
▪ Elektrotechnik I (230)	37
▪ Elektrotechnik II (232)	38
▪ Elektrotechnik III / Brandmeldetechnik (263)	39
▪ Phase II	39
▪ Elektroinstallationen (205)	39
4.3 Oberflächentechnik	40
▪ Oberflächentechnik / Pulverbeschichtung (212)	40
▪ Oberflächentechnik / Galvanisierung (255)	40
4.4 Metallbearbeitung / Metallverarbeitung	41
▪ Fräs- und Zerspanungstechnik (216)	41
▪ Stahlbau / Schlosserei / Produktion von Fitnessgeräten (222)	42
▪ Herstellung von Präzisionswerkzeugen (237)	42
4.5 Maschinenbau	42
▪ Maschinenbau / Instandhaltung / Umbau von Produktionsanlagen (236)	42
▪ Maschinenbau / Sondermaschinenbau (243)	43
▪ Maschinelle Polierarbeiten / Maschinenbau (266)	43
▪ Maschinenbau / Rüstungstechnik (265)	45
▪ Maschinenbau und Lohnfertigung (271)	45
4.6 Druckindustrie	46
▪ Druckerei / Offset- und Digitaldruck (239)	46
▪ Systemlieferant für die Druckindustrie (263)	46
4.7 Holzverarbeitung / Schreinerei / Fensterbau	47
▪ Zimmerei (228)	47
▪ Fensterbau / Entwicklung / Produktion von Beschlägen und Fenstern (227)	47
▪ Schreinerei / Innenausbau (214)	48
4.8 Fleischverarbeitung / Metzgerei	48
▪ Großmetzgerei / Herstellung von Fleischwaren (240)	48
▪ Fleischerei (250)	49
4.9 Tiefbau / Abbruch / Recycling	49
▪ Baustoffrecycling (244)	49
▪ Erdbau- / Abbrucharbeiten (248)	50
4.10 Sonstiges Handwerk	50
▪ Verlegung und Verkauf von Fliesen (204)	50
▪ Bedachungen (242)	51
▪ Bedachung II (260)	51
▪ Verkauf- und Verarbeitung von Glas (253)	52
▪ Heizung / Sanitär I (229)	52
4.11 Produktion – Sonstige	53
▪ Futtermittelhersteller (206)	53
▪ Restauration und Bau von Kirchenorgeln (215)	54
▪ Entwicklung, Vertrieb und Produktion von Werbemitteln (226)	54
▪ Garten- / Landschaftsbau (247)	55
▪ Solarenergie / Photovoltaik (254)	55
▪ Veredelung von Rohstoffen (269)	56
▪ Produktion von Klinkern (257)	56

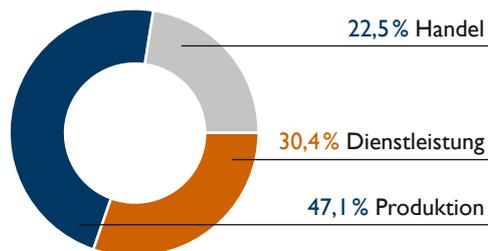
Stichwortverzeichnis

A	
Architekturbüro	26
Architektur / Garten- und Landschaftsgestaltung	27
Autohandel	
Honda	12
Mitsubishi / Kia	13
Volkswagen	12
Automatisierung / Prozesssteuerung	28
B	
Bau	
Hochbau	37
Tiefbau	36
Tiefbau / Wasserbau	36
Baustoffrecycling	49
Brandmeldetechnik	39
Busunternehmen	24
D	
Druckindustrie	
Druckerei / Offset- und Digitaldruck	46
Systemlieferant für die Druckindustrie	46
E	
Einzelhandel	
Möbelhandel I	14
Möbelhandel II	14
Elektro	
Elektroinstallationen	39
Elektrotechnik I	37
Elektrotechnik II	38
Elektrotechnik III / Brandmeldetechnik	39
Erbau / Abbruch	50
F	
Fensterbau / Kopplungssysteme	47
Fleischverarbeitung	
Fleischerei / Imbiss	49
Produktion von Fleischwaren	48
G	
Gala-Bau	55
Gartencenter	17
Garten- und Landschaftsgestaltung / Architektur	27
Gebäudeautomation	27
Gesundheitswesen / Fitness	
Fitnesszentrum	24
Medizinisches Zentrum für ambulante und stationäre Leistungen	25
Pflegezentrum	25
Großhandel	
Handel mit Feuchtraumplatten	15
Handel mit Gesellschaftsspielen	16
Handel mit Isoliermaterial / Baustoffe	16
Handel mit Klima- und Lüftungstechnik	17
Großwäscherei	28
H	
Handel mit Hard- und Software / Internethandel	18

Handwerk	
Bedachung	51
Fliesenleger	50
Glaserei	52
Herstellung von Futtermittel	53
I	
Ingenieurbüro	26
Internethandel	18
L	
Lackierungsarbeiten für den gewerblichen Bereich	31
Landschaftsgestaltung / Architektur	27
Lohnfertigung	45
M	
Maschinenbau	
Lohnfertigung	45
Maschinelle Polierarbeiten / Maschinenbau	43
Rüstungstechnik	45
Sondermaschinenbau	43
Umbau Produktionsanlagen	42
Mediengestaltung	32
Metall	
Fräs- und Zerspanungstechnik	41
Präzisionswerkzeuge	42
Schlosserei/Stahlbau	42
Montage von Industrietoren	30
Motorradhandel	14
O	
Oberflächentechnik	
Galvanisierung	40
Pulverbeschichtung	40
Orgelbau	54
P	
Polierarbeiten	43
Produktion von Klinkern	56
Projektentwicklung / Vermarktung von gewerblichen Renditeobjekten und Finanzanlagen	25
R	
Reinigungstechnik	30
Rohstoffbearbeitung, Veredelung	56
Rüstungstechnik	45
S	
Schreinerei	48
Sicherheitsdienst	29
Solarenergie / Photovoltaik	55
Spedition	
Internat. Jumbo-Transporte	22
Kleintransporte	23
Systemlieferant für die Druckindustrie	46
V	
Vertrieb von Werbemittel	54
Z	
Zimmerei	47

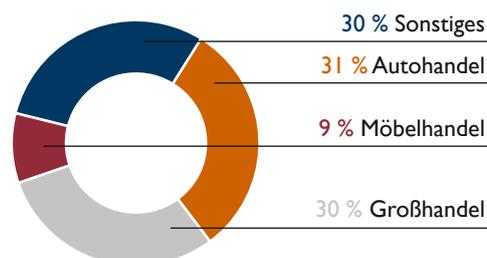
I. Einige statistische Daten unserer Mandanten

I.1 Aufteilung der Unternehmen nach Sektoren



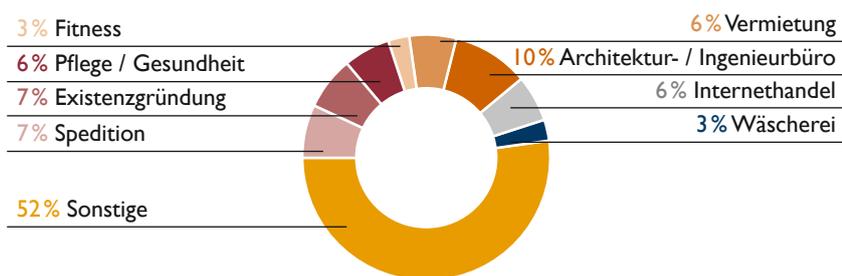
I.2 Statistiken zum Bereich Handel

	Ø	ca. Bandbreite	
		von	bis
Umsatz (Mio. €)	7,88	1,0	28,0
Anzahl der Mitarbeiter		4,0	120,0



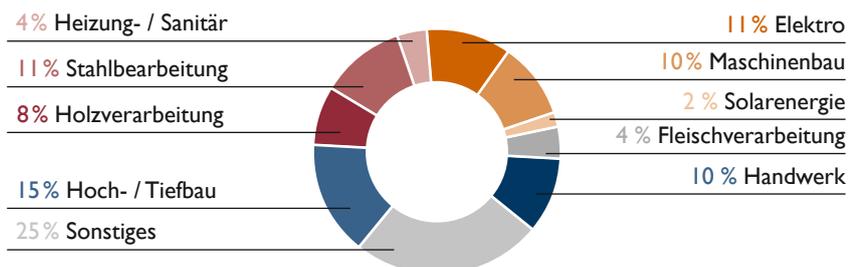
I.3 Statistiken zum Bereich Dienstleistungen

	Ø	ca. Bandbreite	
		von	bis
Umsatz (Mio. €)	2,68	0,1	13,1
Anzahl der Mitarbeiter		1,0	260,0



I.4 Statistiken zum Bereich Produktion

	Ø	ca. Bandbreite	
		von	bis
Umsatz (Mio. €)	3,19	0,3	28,3
Anzahl der Mitarbeiter		4,0	160,0



2. Handel





Märkte im Wandel: Technologische Entwicklungen geben den Takt vor; neue Wachstumsmärkte entstehen, der Wettbewerb verschärft sich. Um dauerhaft erfolgreich am Markt zu bestehen, müssen kleine und mittelständische Unternehmen dynamisch bleiben. Herausforderungen aktiv begegnen, sich konsequent am Kunden orientieren. Im Zentrum unserer praxis-orientierten Beratung stehen deshalb ganzheitliche Analysen und konkrete Lösungsvorschläge für den erfolgreichen Handel.

2. Handel

I. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

2.1 Auto- / Motorradhandel

■ Autohandel I – VW (201)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	3,6 Mio. € bis 4,7 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 30

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung eines Ist-Status
- Ermittlung des notwendigen Finanzbedarfs
- Diskussion mit den Finanzpartnern
- Beratungsergebnisse:
 - Ableitung der notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen
 - Einleitung von Sanierungsmaßnahmen (Kostensenkungen)
 - Maßnahmenkatalog zur Sicherung der Liquidität

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Aktive Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen
- Entwicklung von Vorschlägen zur Optimierung der Bilanz- und Finanzstruktur
- Entwicklung von Maßnahmen zum Vollzug des Generationswechsels
- Erstellung einer Ertrags- und Finanzplanung

Phase III (Tätigkeitsschwerpunkt): Begleitende Managementberatung

■ Autohandel II – Honda (207)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	3,3 Mio. € bis 4,1 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 6

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung eines Ist-Status
- Betriebswirtschaftliche Stärken- und Schwächenanalyse
- Analyse der Vorräte
- Aufstellung Zwischenabschluss
- Erstellung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Analyse der Kapitaldienstfähigkeit
- Diskussion mit den Finanzpartnern
- Beratungsergebnisse:
 - Entwicklung Controlling-Übersicht
 - Maßnahmenkatalog zur Sicherung der Liquidität / Abbau der Verschuldung
 - Vorschläge zur Optimierung der Bilanzstruktur

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung eines vorläufigen Zwischenabschlusses
- Aktualisierung der Ertrags- und Finanzplanung
- Beurteilung des Umsetzungsstandes der Restrukturierungsmaßnahmen
- Diskussion mit den Finanzpartnern

▪ Autohandel – Kia / Mitsubishi (249)

Leistungsvolumen des Unternehmens: 5,5 Mio. € bis 14,1 Mio. €

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 19

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung eines Ist-Status über die aktuelle wirtschaftliche Situation des Unternehmens
- Eruierung der wesentlichen Problembereiche/Verlustursachen
- Ableitung erster Handlungsempfehlungen
- Ableitung einer vereinfachten Sparten-Erfolgsrechnung
- Verprobung der Projektkalkulation der Sparte Sonderfahrzeuge
- Ableitung einer Ertrags- und Finanzplanung für das aktuelle Wirtschaftsjahr
- Übernahme der Kommunikation mit der Hausbank
- Beratungsergebnisse:
 - Der Autohandel stellte sich in den letzten Jahren als defizitär heraus. Mit dem Bereich der Spezialfahrzeuge wurden hingegen nennenswerte Erträge erwirtschaftet.
 - Die durchgeführte Betriebsverlagerung stellte sich zwar als richtige unternehmenspolitische Entscheidung heraus. Die Baukosten wurden allerdings überschritten und seitens der Hausbank nicht zusätzlich finanziert.
 - Die Erfolgspotentiale des Unternehmens haben wir herausgearbeitet sowie den unserer Ansicht nach notwendigen Finanzbedarf für die Zukunft ermittelt. Hinsichtlich der Ertragslage konnte zwischenzeitlich der Turn-Around erreicht werden.

▪ Autohandel – Mercedes / Jaguar (252)

Leistungsvolumen des Unternehmens: 9,0 Mio. € bis 14,1 Mio. €

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 50

- Tätigkeitsschwerpunkte:
 - Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse
 - Ableitung eines vorläufigen Zwischenabschlusses
 - Analyse der Spartenerfolgsrechnungen
 - Zusammenstellung und Bewertung der eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen
 - Beurteilung der Unternehmensstrategie
 - Ableitung/Verifizierung des betriebswirtschaftlich notwendigen Kontokorrentbedarfs
- Beratungsergebnisse:
 - Die vom Unternehmen eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen stellten sich als zielführend heraus.
 - Auch die vom Unternehmen verfolgte Unternehmensstrategie war plausibel und ließ bzw. lässt auf deutliche Wachstumspotenziale hoffen.
 - Aufgrund der Spezifikation „Autohandel“ konnte der Kontokorrentbedarf lediglich im Rahmen eines Korridors grob abgeschätzt werden.

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

■ Motorradhandel (224)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	1,5 Mio. € bis 2,4 Mio. €
---	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 9
-------------------------	-------

- Tätigkeitsschwerpunkte:
 - Erstellung eines Ist-Status
 - Beurteilung der eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen
 - Verifizierung der vom Unternehmen erstellten Plandaten
 - Diskussion mit den Finanzpartnern
 - Abgabe einer positiven Fortführungsprognose
- Beratungsergebnisse:
 - Maßnahmenkatalog zur Sicherung der Liquidität / Abbau der Verschuldung
 - Vorschläge zur Optimierung der Bilanzstruktur / Abbau der Unterkapitalisierung

2.2 Möbelhandel

■ Einzelhandel mit Möbeln I (220)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	15,5 Mio. € bis 22,6 Mio. €
---	-----------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 120
-------------------------	---------

- Unternehmensgruppe mit 7 Unternehmen
- Tätigkeitsschwerpunkte:
 - Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse
 - Verdichtete Stellungnahme zur IST-Situation aus Sicht eines neutralen Dritten
 - Beratungsergebnisse:
 - Vorschläge für notwendige Ad-hoc-Maßnahmen
 - Finanzplanung auf KW-Basis
 - Optimierung Warenwirtschaft
 - Maßnahmenkatalog zur Restrukturierung des Unternehmens

■ Einzelhandel mit Möbeln II (235)

- Unternehmensverbund von rund 20 Unternehmen, von denen 6 GmbH & Co. KGs in unsere wirtschaftliche Betrachtung einbezogen wurden.

Umsatzvolumen dieser Gruppe:	zwischen 9,0 Mio. € und 13,6 Mio. €
------------------------------	-------------------------------------

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Ableitung der wirtschaftlichen Verhältnisse im Rahmen einer konsolidierten Betrachtung der Gruppe Möbelhandel
- Ableitung des betriebswirtschaftlich relevanten Kalkulationsaufschlages / der echten Rotertragsquote
- Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Rechnungswesens

- Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Controlling
- Entwicklung von Vorschlägen zur Implementierung einer neuen Buchungs-Software
- Diskussion mit den externen Finanzpartnern
- Beratungsergebnisse:
 - Abweichend von der ursprünglichen Aufgabenstellung stellte sich der tatsächliche Verlauf des Mandates dar.
 - Im Rahmen der Analyse wurde die tatsächliche Rentabilität des Möbelhandels über sämtliche Unternehmen ermittelt.
 - Es wurde eine klare Einschätzung über die tatsächliche Lage der Unternehmensgruppe sowie der vorhandenen (bilanziellen) Risiken abgegeben. Das Rechnungswesen war – im Vergleich zur Unternehmensgröße – nicht ausreichend genug ausgeprägt. Das Controlling wurde seiner Führungs-, Lenkungs- sowie Steuerungsfunktion nicht gerecht.
 - Die Implementierung einer neuen Software erschien zwar sinnvoll. Im Hinblick auf die bestehenden Probleme wurde empfohlen, diesen Schritt zurückzustellen.
 - Unserer Einschätzung nach stellte sich die Perspektivfrage, ob eine Fortführung der Unternehmen im bisherigen Umfang mit der bisherigen Struktur als sinnvoll erachtet werden kann.

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Sparrings-Partner für die Unternehmensgruppe in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen
- Aktive Vertretung der Interessen unseres Mandanten im Bankenpool
- Erarbeitung von notwendigen Maßnahmen zur Restrukturierung unter Einbindung von Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern, Rechtsanwälten sowie der Hausbank
- Abschätzung der betriebswirtschaftlichen Auswirkungen einzelner Restrukturierungsmaßnahmen/primär des angestrebten Abverkaufs von Möbeln
- Coaching des Rechnungswesens, insbesondere im Hinblick auf die Implementierung einer aussagekräftigen Finanzplanung

2.3 Sonstiger Handel

▪ Großhandel mit Feuchtraumplatten (209)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	3,6 Mio. € bis 5,9 Mio. €
---	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 20
-------------------------	--------

- Tätigkeitsschwerpunkte:
 - Erstellung eines Ist-Status
 - Beurteilung der vom Unternehmen erstellten Ertrags- und Finanzplanung
 - Diskussion mit den Finanzpartnern
- Beratungsergebnisse:
 - Feststellung existenzbedrohender strategischer Beteiligungsfelder
 - Feststellung erheblicher Lagerfehlbestände
 - Aufdeckung von Finanzierungslücken
 - Vorzeitige Überleitung des Mandats

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

■ Großhandel mit Isoliermaterial (211)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	1,5 Mio. € bis 1,8 Mio. €
---	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 10
-------------------------	--------

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung eines Ist-Status
- Überprüfung der Kapitaldienstfähigkeit
- Erstellung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Diskussion mit den Finanzpartnern
- Beratungsergebnisse:
 - Entwicklung von Optimierungsansätzen in den Bereichen Organisation, Rechnungswesen sowie Liquidität

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Aktualisierung der Ertrags- und Finanzplanung
- Aktive Managementbegleitung – Ansprechpartner für betriebswirtschaftliche Fragestellungen

■ Großhandel mit Gesellschaftsspielen / Spielverlag (233)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	1,6 Mio. € bis 2,0 Mio. €
---	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 8
-------------------------	-------

- Tätigkeitsschwerpunkte:

- Externe Einschätzung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens
- Ableitung einer Ertrags- und Finanzplanung für das laufende Wirtschaftsjahr
- Erarbeitung von Vorschlägen zur Neuorientierung der Finanzstruktur
- Durchsicht/Grobe Verifizierung des Warenbestandes
- Beratungsergebnisse:
 - Es wurde die wirtschaftliche Situation des Unternehmens analysiert sowie eine klare Einschätzung hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Risiken abgegeben.
 - Die Verifizierung des Warenbestandes ergab, dass eine körperliche Bestandsaufnahme der Inventur stattgefunden hat. Diskussionswürdig war die kaufmännische Verteilung der angesetzten Entwicklungsaufwendungen.
 - Die Ertragsplanung zeigte, dass auf Grund der starken Vertriebsaktivitäten der letzten Jahre mit spürbaren Umsatzzuwächsen gerechnet werden kann.
 - Die abgeleitete Liquiditätsplanung ergab nennenswerte bestehende Risiken und zeigte zudem den notwendigen Kontokorrentbedarf auf, der zur Erzielung des geplanten Umsatzniveaus notwendig ist.
 - Im Bankgespräch wurde – gemeinsam mit dem Mandanten – nach Lösungsmöglichkeiten gesucht, ob und in welchem Umfang der betriebswirtschaftlich notwendige Finanzbedarf bereitgestellt werden kann.

▪ Großhandel Klima- und Lüftungstechnik (246)

Leistungsvolumen des Unternehmens: 3,3 Mio. € bis 3,8 Mio. €

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 25

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Betriebswirtschaftliche Einschätzung der aktuellen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens
- Eruierung der Ursachen für die suboptimale Ertragslage
- Beratungsergebnisse:
 - Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens wurde über Jahre durch zu hohe Pacht aufwendungen (Betriebsaufspaltung) geschwächt. Zudem war ein spürbarer Konkurrenzdruck festzustellen.
 - Die betriebswirtschaftliche Steuerung/das Controlling war der Unternehmensgröße nicht angemessen.
 - Es bestanden Dissensen auf der Gesellschafterebene.
 - Da die Dissensen nicht beigelegt wurden, haben wir das Mandat vorzeitig beendet.

▪ Gartencenter (258)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite): 3,9 Mio. € bis 5,7 Mio. €

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 50

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- 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.

I. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

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.

3. Dienstleistung





Wissen, worauf es ankommt: Gerade im Dienstleistungsbereich sind Unternehmen getrieben von Trends und sich verändernden Ansprüchen der Kunden. Um Potenziale wie auch Probleme zu erkennen, hilft der unabhängige Blick eines Beraters. Fundierte Analysen und Auswertungen zeigen Handlungsoptionen für die zukunftsorientierte Entwicklung eines Unternehmens auf. Denn Veränderungs- und Optimierungsprozesse brauchen eine kompetente Begleitung – insbesondere in schwierigen wirtschaftlichen Situationen.

3. Dienstleistung

I. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

3.1 Spedition / Verkehr

■ Spedition I (218)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	6,8 Mio. € bis 7,8 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 60

- Unternehmensgruppe mit 2 Unternehmen

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Stärken- und Schwächenanalyse
- Erstellung einer Spartenerfolgsrechnung
- Erstellung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Beratungsergebnisse:
 - Optimierung der Kalkulation
 - Handlungsempfehlungen Rechnungswesen und Controlling

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Rentabilitätsberechnungen
- Begleitende Managementberatung
- Einbindung eines Kooperationspartners zur Erhöhung der verkäuferischen Kompetenz der Mitarbeiter.
- Beratungsergebnisse:
 - Einführung geeigneter Controlling-Instrumente
 - Optimierung des Rechnungswesens und Controllings

Phase III (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung / Aktualisierung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Durchführung einer Betriebsversammlung zur Mitarbeiterinformation
- Entwicklung einer Exit-Strategie für den Fall einer Insolvenz

Phase IV (Tätigkeitsschwerpunkte):

- „Vorbereitung“ der Insolvenz
- Beratungsergebnis:
 - Aufbau eines neuen Unternehmens zur „Fortführung“ der Spedition

■ Spedition II / Umzugsservice (261)

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

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- 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.

▪ Kleintransporte (234)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	1,2 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 5

- Tätigkeitsschwerpunkte:
 - Beurteilung der aktuellen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens
 - (Verkürzte) Stärken- bzw. Schwächenanalyse
 - Auswertung der bestehenden Debitoren sowie Kreditoren
 - Bestimmung des notwendigen, statischen Finanzbedarfs
- Beratungsergebnisse:
 - Feststellung, dass sich das Unternehmen in einer existenzbedrohenden Krise befindet
 - Die vorgefundenen (unterjährigen) Daten waren sowohl hinsichtlich der Aktualität als auch hinsichtlich der Qualität belastbar – infolgedessen wurde von uns der Periodenerfolg des laufenden Wirtschaftsjahres abgeschätzt.
 - Die bestehende Liquiditätsenge konnte unserer Ansicht nach aus eigener Kraft nicht gelöst werden. Nennenswerte finanzielle Anstrengungen des Familienverbundes wären zwingend erforderlich. Gemeinsam mit dem Kunden wurde eine vereinfachte Deckungsbeitragsrechnung nach Sparten sowie Kunden aufgebaut und in dem Unternehmen implementiert.

1. Statistische Auswertung
2. Handel
3. Dienstleistung
4. Produktion

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

▪ Busunternehmen / Gestellung von Bussen (231)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	2,5 Mio. € bis 2,7 Mio.€
--	--------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 14
-------------------------	--------

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Überprüfung der Kapitaldienstfähigkeit
- Abschätzung des betriebswirtschaftlich notwendigen Finanzbedarfs
- Ableitung erster Handlungsempfehlungen
- Beratungsergebnisse:
 - Kapitaldienstfähigkeit war nicht gegeben.
 - Der notwendige Finanzbedarf wurde quantifiziert.
 - Es wurden erste ad-hoc-Maßnahmen zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation vorgeschlagen.

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkt):

- Ableitung einer Liquiditätsplanung auf Kalenderwochenbasis

3.2 Gesundheitswesen / Fitness

▪ Fitnesszentrum (213)

Umsatzvolumen des Unternehmens: (Spannbreite):	0,7 Mio. € bis 0,9 Mio. €
--	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 10
-------------------------	--------

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung eines Ist-Status
- Betriebswirtschaftliche Stärken- und Schwächenanalyse
- Erstellung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Überprüfung der Kapitaldienstfähigkeit
- Beratungsergebnisse:
 - Darstellung des maximal zu erwirtschaftenden Kapitaldienstes
 - Maßnahmenkatalog zur Sicherung des Fortbestehens des Unternehmens
 - Sanierungsgutachten

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Gespräche mit den Gläubigern zur Erklärung eines Forderungsverzichtes
- Fortführungsprognose
- Beratungsergebnisse:
 - Forderungsverzicht der größten Gläubiger (mit Besserungsschein)
 - Abwendung der Insolvenz

▪ Pflegezentrum (225)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	2,0 Mio. € bis 4,9 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 200

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung eines Ist-Status
- Betriebswirtschaftliche Stärken- und Schwächenanalyse
- Umstrukturierung der internen Prozesse/Aufbau einer Organisationsstruktur
- Erstellung einer Spartenerfolgsrechnung
- Suche eines kaufm. Leiters
- Beratungsergebnisse:
 - Erste grobe Spartenerfolgsrechnung
 - Umstrukturierung des Verwaltungsbereichs
 - Maßnahmenkatalog zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Optimierung der Spartenerfolgsrechnung
- Ableitung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Optimierung der Organisationsstruktur
- Beseitigung der juristischen Überschuldungsproblematik (zusammen mit Kooperationspartnern)
- Beratungsergebnisse:
 - Ertrags- und Finanzplanung
 - Verkürzung der internen Prozesslaufzeiten
 - Abwendung der Insolvenz

Phase III (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Implementierung einer Spartenerfolgsrechnung in DATEV (zusammen mit Kooperationspartnern)
- Definition von Stellenprofilen für die I.–III. Führungsebene
- Laufende betriebswirtschaftliche Begleitung
- Soll-Ist-Abgleiche der Plandaten mit Kommentierung der Abweichungen

▪ Medizinisches Zentrum für ambulante und stationäre Leistungen (245)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	2,4 Mio. € bis 2,7 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 35

- Tätigkeitsschwerpunkte:
 - Auswertung der wirtschaftlichen Verhältnisse aus Sicht eines sachverständigen Dritten
 - Ableitung der wesentlichen Maßnahmen zur Restrukturierung bzw. Verbesserung der Ertragslage
 - Ableitung einer belastbaren Planung für das folgende Wirtschaftsjahr

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

I. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

- Beratungsergebnisse:
 - Es stellte sich eine hohe Abhängigkeit der medizinischen Einrichtung von einem Träger heraus, die es künftig zu minimieren galt.
 - Da eine Verbesserung der Ertragslage durch Kosteneinsparungen nur in moderatem Umfang möglich war, sollten die Marketinganstrengungen forciert werden, um perspektivisch das Erlösvolumen zu steigern.
 - Zudem wurden Vorschläge zur Neuorientierung der Finanzstruktur unterbreitet.
 - Wir standen dem Unternehmen als Sparringspartner für die vielen Gespräche mit der Hausbank zur Verfügung.

3.3 Architektur- / Ingenieurbüros / Prozesssteuerung / Projektentwicklung

■ Ingenieurbüro (217)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,1 Mio. € bis 0,3 Mio. €
---	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 8
-------------------------	-------

- Unternehmensgruppe mit 2 Unternehmen
- Tätigkeitsschwerpunkt:
 - Erstellung eines Ist-Status
 - Betriebswirtschaftliche Stärken- und Schwächenanalyse
 - Beratungsergebnisse:
 - Verlustsituation wurde zu spät von der Geschäftsleitung erkannt und die Dimension unterschätzt
 - Unmittelbare Information / Diskussion mit den Finanzpartnern
 - Überleitung des Mandats

■ Architekturbüro / Wohnungsbau (219)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,2 Mio. € bis 0,5 Mio. €
---	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 5
-------------------------	-------

- Unternehmensgruppe mit 2 Unternehmen
- Phase I** (Tätigkeitsschwerpunkte):
 - Erstellung eines Ist-Status
 - Analyse der gegenseitigen Verrechnung zwischen den beiden Unternehmen und dem Privatbereich des Gesellschafters
 - Ableitung einer Ertrags- und Finanzplanung
 - Beratungsergebnisse:
 - Entwicklung von Maßnahmen zur betriebswirtschaftlichen Optimierung beider Unternehmen
 - Neuordnung der Finanzierung

Phase II:

- Entwicklung diverser EXCEL-Tools zur kaufmännischen Steuerung beider Unternehmen
- Suche und Einführung einer neuen steuerlichen Begleitung
- Aktives Coaching des Inhabers

▪ Garten- und Landschaftsgestaltung / Architektur (270)

Umsatzvolumen:	zwischen 0,35 Mio. € und 0,5 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	5

▪ Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Das Unternehmen mandatierte uns, als „Bindeglied“ zwischen den Vorstellungen und Wünschen der Hausbank sowie dem Unternehmen tätig zu sein.
- Unsere Aufgaben:
 - Verifizierung der Rentabilität des Architekturbüros
 - Abschätzung des betriebswirtschaftlich notwendigen Finanzbedarf für die nächsten 1-2 Jahre auf Basis einer Finanzplanung.
 - Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation
- Beratungsergebnisse:
 - Die Rentabilität des Unternehmens konnte als gut gegeben angesehen werden.
 - Als problematisch stellte sich heraus, dass diverse Sonderfaktoren zu verkraften waren, die letztendlich die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens überstiegen.
 - Auch die Auslastung war sehr positiv, die Stundenverrechnungssätze betriebswirtschaftlich auskömmlich.
 - Erfreulicherweise stellte sich zudem heraus, dass einige Großaufträge akquiriert werden konnten.
 - Gemeinsam mit dem Unternehmen entwickelten wir eine belastbare Finanzplanung, schätzten den Finanzbedarf ab und führten diverse Gespräche mit der Hausbank. Ziel war es, eine für beide Seiten auskömmliche Lösung zu erzielen, wie die Liquidität für die weitere Zukunft gesichert werden kann. Dies ist auch gelungen.

▪ Gebäudeautomation (241)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	1,8 Mio. € bis 3,5 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 23

- Tätigkeitsschwerpunkte:
 - Gemeinsame Ableitung einer belastbaren Liquiditätsplanung auf Kalenderwochenbasis

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

I. Statistische Auswertung
2. Handel
3. Dienstleistung
4. Produktion

■ **Automatisierung / Prozesssteuerung (251)**

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,9 Mio. € bis 1,4 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 10

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Einschätzung der organisatorischen Strukturen des Unternehmens
- Personal-Recruiting ausgewählter Mitarbeiter
- Optimierung des Marketing unter Einbindung eines externen Kooperationspartners
- Implementierung eines der Unternehmensgröße angemessenen Projektcontrolling
- Ableitung einer praktikablen Systematik zur monatlichen Bewertung der halbfertigen und fertigen Arbeiten.

■ **Projektentwicklung / Vermarktung von gewerblichen Renditeobjekten und Finanzanlagen (256)**

- Unternehmensgruppe mit 16 Tochterunternehmen
- Tätigkeitsschwerpunkte:
 - Einschätzung der wirtschaftlichen Lage der Unternehmensgruppe
 - Diskussionspartner des Vorstands und des Aufsichtsrates für betriebswirtschaftliche Fragestellungen

3.4 Dienstleistung – Sonstige

■ **Großwäscherei (203)**

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	6,8 Mio. € bis 7,8 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 250

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Betriebswirtschaftliche Beurteilung des Unternehmens
- Investitionsrechnung
- Ertrags- und Finanzplanung
- Optimierung der Finanzstruktur
- Beratungsergebnisse:
 - Das Unternehmen befindet sich auf dem richtigen Kurs. Es gibt im positiven Sinne nur wenig Optimierungsbedarf.
 - Austausch eines Finanzpartners
 - Aufnahme von Beteiligungskapital

Phase II:

- Begleitende Managementberatung
- Ausübung einer aktiven beratenden Funktion im Beirat des Unternehmens.

Phase III (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Plausibilisierung einer vom Unternehmen erstellten Investitionsrechnung
- Betriebswirtschaftliche Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer geplanten Erweiterungsinvestition von rund 5,3 Mio. €
- Suche nach geeigneten Finanzierungspartnern
- Beratungsergebnis:
 - Die Investitionsrechnung wurde in Teilen modifiziert
 - Das Investitionsvorhaben stellte sich als vorteilhaft heraus
 - Es wurde ein neuer Finanzierungspartner gefunden

Phase IV (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Personalsuche nach einem Leiter Vertrieb
- Schaltung der entsprechenden Anzeigen in Print- und Onlinemedien
- Vorselektion der Bewerber
- Durchführung der Bewerbungsgespräche gemeinsam mit dem Unternehmen
- Vorschlag eines geeigneten Kandidaten
- Entwicklung von geeigneten (variablen) Vergütungsmodellen
- Beratungsergebnis:
 - Es wurde ein geeigneter Mitarbeiter gefunden und eingestellt
 - Aufgrund der fehlenden Erfahrungswerte / Datenbasis im Unternehmen wurde die Einführung eines variablen Vergütungssystems zunächst zurückgestellt

▪ Sicherheitsdienst (208)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,4 Mio. € bis 0,5 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 8

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Betriebswirtschaftlicher Check-Up
- Kalkulationsverprobung
- Erstellung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Beratungsergebnisse:
 - Break-Even-Auslastung mit bisherigem Stundensatz
 - Break-Even-Stundensatz bei bisheriger Auslastung
 - Austausch des bisherigen Großkunden, da dieser nicht rentabel war

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Begleitende Managementberatung
- Optimierung der Stundenerfassung

1. Statistische Auswertung
2. Handel
3. Dienstleistung
4. Produktion

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

■ Montage von Industrietoren (221)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,8 Mio. € bis 1,7 Mio. €
---	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 5
-------------------------	-------

- Tätigkeitsschwerpunkte:
 - Erstellung eines Ist-Status
 - Betriebswirtschaftliche Stärken- und Schwächenanalyse
 - Kalkulationsverprobung
 - Erstellung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Beratungsergebnisse:
 - Anpassung der Kalkulation
 - Handlungsempfehlungen Rechnungswesen und Controlling

■ Reinigungstechnik / Planung und Service von Waschanlagen (223)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,7 Mio. € bis 0,9 Mio. €
---	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 5
-------------------------	-------

- Tätigkeitsschwerpunkte:
 - Erstellung eines Ist-Status
- Beratungsergebnisse:
 - Zusammenstellung der Problemfelder und Beurteilung der wirtschaftlichen Situation
 - Abschätzung der Überlebenswahrscheinlichkeit
 - Diskussion mit den Finanzpartnern
 - Überleitung des Mandats

■ Kommunikationstechnik / Elektro (268)

Umsatzvolumen:	1,6 Mio. € bis 4,2 Mio. €
----------------	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 60
-------------------------	--------

- **Phase I** (Tätigkeitsschwerpunkte):
 - Erstellung eines Ist-Status mit dem Ziele, eine klare Einschätzung abzugeben, wie sich die wirtschaftliche Situation aus unserer Sicht darstellt.
 - Wir beurteilten auf Grundlage des Zahlenmaterials, aber auch auf Basis von Gesprächen mit ausgewählten Mitarbeitern die Leistungsfähigkeit der Management-Ebene.
 - Es sollte eruiert werden, warum der bisher eingeschlagene Wachstumskurs zu einer spürbaren Verschlechterung der Rentabilität geführt hatte.
 - Es war eine belastbare Ertrags- und Finanzplanung zu erstellen und diese mit der Geschäftsleitung sowie den Finanzpartnern zu diskutieren.
 - Beratungsergebnisse:
 - Es stellte sich heraus, dass ein überhasteter Wachstumskurs eingeschlagen wurde, dessen Konsequenzen in vielen Bereichen im Vorfeld nicht durchdacht worden sind.

- Hohe sprungfixe Kosten führten in Kombination mit einem nur rudimentär ausgeprägten Controlling dazu, dass unprofitable Produktparten bzw. Regionen nur zeitverzögert erkannt wurden.
- Aufgrund der starken Marktmacht eines Großkunden, die sich u. a. in sehr langen Zahlungszielen äußerte, war die Liquiditätslage des Unternehmens stark angespannt.
- Gemeinsam mit der Geschäftsführung gelang es, ein erstes Restrukturierungskonzept zu entwerfen und die Liquiditätslage zunächst zu stabilisieren.
- Die Datenqualität konnte in Kombination mit der steuerlichen Begleitung so verbessert werden, dass wesentliche Aussagen zur Rentabilität einzelner Bereiche verlässlich getroffen werden konnten.
- Zudem haben wir der Geschäftsleitung empfohlen, durch ein stringentes Kostenmanagement in Kombination mit einer ernsthaften Überprüfung der eingeschlagenen Wachstumsstrategie die Ertragslage wieder in positive Richtung zu wenden.
- Des Weiteren fungierten wir als Bindeglied zwischen den Wünschen der Finanzpartner sowie unserem Mandanten.

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

▪ Lackierungsarbeiten für den gewerblichen Bereich (264)

Umsatzvolumen:	4,3 Mio. € bis 4,5 Mio. €
----------------	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 50
-------------------------	--------

▪ Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Ausgangslage:
 - Zunehmender Marktdruck sowie die Abhängigkeit von einem Großkunden führten zu einer rückläufigen Ertragslage sowie einer schwindenden Eigenkapitalausstattung des Unternehmens.
 - Das Unternehmen befand sich in einer akuten Liquiditätskrise.
 - Die Qualität des vorliegenden Datenmaterials war suboptimal.
- Unsere Aufgaben:
 - Kurze Einschätzung der aktuellen Situation
 - Beurteilung/Verifizierung ausgewählter Aktiva sowie Beurteilung der Datenqualität
 - Fixierung der wesentlichen Krisenursachen
 - Ableitung des kurzfristig zwingend notwendigen Finanzbedarfs zur Stabilisierung der Liquiditätslage
 - Implementierung einer revolvierenden Liquiditätsplanung auf Wochenbasis im Unternehmen
- Beratungsergebnisse:
 - Eine bilanzielle Bereinigung wesentlicher Aktiva führte zu einem negativen Eigenkapitalausweis. Durch eine Überbewertung des Vorratsvermögens waren die erzielten Verluste in den Vorjahren nur bedingt erkennbar gewesen.
 - Es bestanden wesentliche Überfälligkeiten bei den Lieferanten.
 - Die im Unternehmen vorhandenen kaufmännischen Ressourcen waren nicht in der Lage, in der notwendigen Geschwindigkeit sowie Qualität die von uns vorgeschlagenen Schritte zur Implementierung einer Finanzplanung umzusetzen.
 - Die Gespräche mit den Finanzpartnern und Lieferanten ergaben, dass das zur Stabilisierung der finanziellen Situation notwendige Kapital nicht aufgebracht werden konnte.

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

- Unserer Ansicht nach war es – neben den aktuellen Problemen – perspektivisch nicht wahrscheinlich, dass eine mindestens branchenübliche Rendite wieder erzielt werden kann.
- Die Einbindung insolvenzrechtlicher Kompetenz wurde von uns empfohlen

■ Mediengestaltung (272)

Umsatzvolumen:	11,1 Mio. € bis 13,1 Mio. €
----------------	-----------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 80
-------------------------	--------

■ Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Ausgangslage
 - Das Unternehmen befand sich in einer Wachstumsphase. So wurden deutschlandweit und im Rahmen der Unternehmensgruppe auch international diverse Standorte gegründet.
 - Die Rentabilität blieb hinter den Erwartungen zurück.
- Unsere Aufgaben:
 - Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Controllings
 - Sparringspartner für die Geschäftsführung in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen
 - Entwicklung von Handlungsnotwendigkeiten zur Erhöhung der betriebswirtschaftlichen Aussagekraft des Datenmaterials
- Beratungsergebnisse:
 - Die Durchsicht des Zahlenmaterials ergab, dass das externe Zahlenmaterial des Unternehmens mit erheblichen Unsicherheiten behaftet war. Dies betraf insbesondere die Aktivseite, dort wiederum die Bewertungssystematik für die unfertigen und fertigen Arbeiten.
 - Gemeinsam mit dem Controlling-Bereich des Unternehmens haben wir Vorschläge zur Implementierung einer fundierten Bewertungssystematik unterbreitet.
 - Zudem wurden weitere, wesentliche Positionen im Zahlenwerk des Unternehmens einer kritischen Prüfung unterzogen hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Belastbarkeit.
 - Gemeinsam mit dem Unternehmen haben wir Maßnahmen abgeleitet, wie das Bilanzbild, aber auch die Ertragslage künftig nachhaltig gesteigert werden kann. Die Maßnahmen wurden hier größtenteils vom Unternehmen selbst konzipiert. Wir standen flankierend als „Management-Coach“ zur Verfügung.
 - Partiiell wurden wir in den weiteren Restrukturierungsverlauf des Unternehmens mit eingebunden.

4. Produktion





Produktivität steigern, Qualitätsanforderungen erfüllen, Kundenzufriedenheit sichern: Eine enorme Herausforderung für Unternehmen, denn die Konkurrenz wächst. Wenn Unternehmen zunehmend unter Wettbewerbs- und Kostendruck geraten, ist konsequentes Handeln gefordert. Eine strategische, praxisnahe Beratung gibt Unternehmen aus Industrie und Produktion starke Impulse für eine Restrukturierung und unterstützt bei der Umsetzung von gezielten Maßnahmen.

4. Produktion

I. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

4.1 Hoch- / Tiefbau

■ Tiefbau / Wasserbau (202)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	2,3 Mio. € bis 3,3 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 24

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung Sanierungsgutachten in Anlehnung an IDW-Standard
- Beurteilung der eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen
- Entwicklung einer Grobkonzeption zur Fortführung des Unternehmens
- Beratungsergebnisse:
 - Maßnahmenkatalog Restrukturierung
 - Aufbau eines geeigneten Controllingsystems

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Aufstellung einer Fortführungsprognose
- Gespräche mit den Finanzierungspartnern
- Beratungsergebnisse: Fortführungsprognose

Phase III (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Begleitende Managementberatung
- Durchführung einer Betriebsversammlung
- Laufende Soll-Ist-Vergleiche
- Beratungsergebnisse:
 - Optimierung der Bilanzstruktur
 - Vermeidung der Insolvenzantragspflicht

■ Tiefbau (210)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	2,5 Mio. € bis 4,8 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 41

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung eines Ist-Status
- Plausibilisierung der vom Unternehmen aufgestellten Ertrags- und Finanzplanung
- Betriebswirtschaftliche Risikoanalyse der Kreditoren
- Beurteilung der Kapitaldienstfähigkeit
- Beurteilung des Rechnungswesens
- Beratungsergebnisse:
 - Einschätzung des betriebswirtschaftlich notwendigen Finanzbedarfs
 - Gutachten über die Qualität des Rechnungswesens / der aufgestellten Ertrags- und Finanzplanung

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Plausibilisierung der halbfertigen und fertigen Arbeiten
- Risikoanalyse Debitoren und Kreditoren

- Beurteilung der bisher vom Unternehmen durchgeführten Restrukturierungsmaßnahmen
- Beratungsergebnisse:
 - Optimierung der Projektübersicht / Ermittlung der halbfertigen Arbeiten
 - Handlungsempfehlungen für weitere Restrukturierungsmaßnahmen

▪ Hochbau (238)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,5 Mio. € bis 1,0 Mio. €
--	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 4
-------------------------	-------

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Analyse der wirtschaftlichen Situation aus Sicht eines externen Dritten
- Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Controlling
 - Ableitung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Beratungsergebnisse:
 - Ursächlich für die schwache Ertragslage des Unternehmens war insbesondere die hohe Fixkostenbelastung durch den seinerzeitigen Bau der Immobilie
 - Da eine Preiserhöhung am Markt im notwendigen Umfang nicht durchführbar war sowie auf Grund der suboptimal ausgeprägten Organisationsstruktur des Unternehmens ein Wachstumskurs als nicht zielführend angesehen werden musste, wurden gemeinsam mit der Hausbank Anstrengungen unternommen, die Firmenimmobilie zu veräußern.
 - Ergänzend hierzu wurde das interne Rechnungswesen „überarbeitet“ sowie die steuerliche Begleitung des Unternehmens ausgetauscht.

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

4.2 Elektrotechnik / Elektroinstallation

▪ Elektrotechnik I (230)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,7 Mio. € bis 0,9 Mio. €
--	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 10
-------------------------	--------

- Tätigkeitsschwerpunkte:
 - Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens – Ist-Status
 - Betriebswirtschaftliche Stärken-/Schwächenanalyse
 - Ermittlung des betriebswirtschaftlich notwendigen kostendeckenden Stundensatzes
 - Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Controlling
 - Potentialanalyse
 - Optimierung der Finanzstruktur
 - Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation
 - Betriebswirtschaftliche Beurteilung/Nachkalkulation selektiver Großaufträge des Unternehmens
 - Abschätzung des kurzfristig notwendigen Finanzbedarfs

I. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

- Beratungsergebnisse:
 - Bei einem Teil der Großprojekte wurden signifikante Verluste erwirtschaftet, die ursächlich für die wirtschaftlichen Schwierigkeiten waren.
 - Der – kurzfristig zu begleichende – Finanzbedarf wurde abgeschätzt.
 - Die Überprüfung der Stundensätze ergab, dass nennenswerte Preisanpassungen bei einer gleichzeitigen Erhöhung der Auslastung notwendig sind, um die Ertragslage wieder zu stabilisieren.
 - Es wurde eine Fülle von Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität, Implementierung eines aussagekräftigen Projektcontrollings sowie Verbesserung der Ertragslage vorgeschlagen.
 - Gemeinsam mit dem Kunden wurde zudem eine aussagekräftige Liquiditätsplanung für die kommenden Kalenderwochen erstellt.
 - Die Beratungsergebnisse wurden gemeinsam mit dem Mandanten der Hausbank gegenüber kommuniziert.

■ Elektrotechnik II (232)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	1,6 Mio. € bis 4,6 Mio. €
--	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 38
-------------------------	--------

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Ableitung eines vorläufigen Zwischenabschlusses
- Plausibilisierung der halbfertigen und fertigen Arbeiten
- Zusammenstellung und Bewertung der Verlustursachen
- Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Rechnungswesens sowie des Controlling
- Analyse der Debitoren sowie Kreditoren (-struktur)
- Entwicklung erster ad-hoc-Maßnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation
- Beratungsergebnisse:
 - Es erfolgte eine bilanzielle Bereinigung der vorhandenen Risiken sowie Optimierung der Eigenkapitalstruktur.
 - Es wurden Schritte zur Implementierung eines wirkungsvollen Projektcontrolling eingeleitet
 - Die steuerliche Begleitung des Unternehmens wurde ausgetauscht.

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkt):

- Implementierung einer Ertrags- und Finanzplanung für die nächsten beiden Wirtschaftsjahre
- Beratungsergebnisse:
 - Die Herstellkosten und damit die halbfertigen und fertigen Arbeiten wurden exakt ermittelt und monatlich zu den jeweiligen Stichtagen dokumentiert.
 - Es wurde eine Ertrags- und Finanzplanung erstellt.
 - Gemeinsam mit dem Kunden wurde federführend die Kommunikation mit der Hausbank übernommen. Die Bilanz des Unternehmens zum Jahresende wies eine positive Kapitalstruktur aus.

▪ Elektrotechnik III / Brandmeldetechnik (263)

Umsatzvolumen:	1,1 Mio. € bis 1,6 Mio. €
----------------	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 20
-------------------------	--------

▪ Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Verifizierung der bereits vorhandenen Liquiditätsplanung
- Eruierung der wesentlichen Ursachen für die aktuellen Schwierigkeiten
- Beurteilung der bereits vom Unternehmen eingeschlagenen Sanierungsmaßnahmen
- Erste Einschätzung der Sanierungsaussichten sowie Fortführungsfähigkeit des Unternehmens
- Beratungsergebnisse:
 - Es stellte sich heraus, dass diverse Sonderfaktoren zu verkraften waren, die zur aktuellen Situation geführt haben.
 - Aufgrund des hohen Engagements des geschäftsführenden Gesellschafters in Kombination mit einer deutlich verbesserten Ertragslage war es möglich, die Situation sehr schnell zu stabilisieren.
 - Die Sanierungsaussichten konnten unsererseits bestätigt werden.
 - Es wurden von uns entsprechende Planungsunterlagen erstellt sowie die Geschäftsleitung beim anstehenden Restrukturierungskurs aktiv unterstützt.

▪ Phase II

- Regelmäßige Soll-/Ist-Abgleiche der Planung
- Überarbeitung/Entwicklung von Tools zur Steuerung des Unternehmens
- Durchführung einer Plan-Aktualisierung zu einem nachgelagerten Zeitpunkt.
- Wir standen während des gesamten Mandates der Geschäftsführung als „Ideen-Geber“ und Gesprächspartner zur Verfügung.

▪ Elektroinstallationen (205)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,8 Mio. € bis 1,1 Mio. €
--	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 10
-------------------------	--------

- Tätigkeitsschwerpunkte:

- Betriebswirtschaftliche Stärken- und Schwächenanalyse
- Betriebswirtschaftliche Analyse der Krisenursachen
- Beurteilung der (Projekt-)Kalkulation
- Erstellung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Diskussion mit den Finanzpartnern
- Beratungsergebnisse:
 - Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

4.3 Oberflächentechnik

■ Oberflächentechnik / Pulverbeschichtung (212)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,8 Mio. € bis 1,0 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 10

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung eines Ist-Status
- Betriebswirtschaftliche Stärken- und Schwächenanalyse
- Deckungsbeitragsrechnung der wichtigsten Kunden / Produkte
- Erstellung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Beratungsergebnisse:
 - Handlungsempfehlungen zum tatsächlichen Vollzug des Generationswechsels
 - Handlungsempfehlungen zum internen Rechnungswesen
 - Maßnahmenkatalog zur Sicherung der Liquidität
 - Vorschläge zur Optimierung der Bilanzstruktur / Abbau der Unterkapitalisierung

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung einer Fortführungsprognose
- Risikoanalyse Debitoren und Kreditoren
- Beratungsergebnisse: Fortführungsprognose mit Maßnahmenkatalog

■ Oberflächentechnik / Galvanisierung (255)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	1,2 Mio. € bis 1,8 Mio. €
--	---------------------------

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung eines Ist-Status
- Ableitung einer belastbaren Liquiditätsplanung auf Kalenderwochenbasis
- Abschätzung des kurzfristig benötigten Liquiditätsbedarfs
- Erstellung einer vorläufigen Datensammlung
- Beratungsergebnisse:
 - Zwar stellte sich die Ertragslage des Unternehmens alles in allem als auskömmlich dar. Der generierbare Cashflow reicht aber nicht aus, den bestehenden hohen Kapitaldienst zu tragen.
 - Ursächlich hierfür ist wiederum die hohe Verschuldung des Unternehmens, die zum Teil aus überhöhten Leistungen an die Gesellschafter resultierte.
 - Es bestand ein nennenswerter statischer Finanzbedarf bei Kreditoren und Sozialversicherungsträgern, den es gemeinsam mit den Hausbanken zu finanzieren galt.
 - Insolvenzzrechtliche Aspekte waren durch Einbindung eines versierten Insolvenzanwaltes zu klären.

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Eruiierung der wesentlichen Verlustursachen
- Ableitung der wesentlichen Restrukturierungsmaßnahmen
- Erstellung eines Zwischenberichtes
- Erste Einschätzung der Sanierungs- / Fortführungsfähigkeit des Unternehmens
- Diskussion der Ergebnisse mit den Finanzpartnern
- Phase kam nicht mehr zur Umsetzung

Phase III (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung eines Sanierungsgutachtens in Anlehnung an IDW S6
- Ableitung einer positiven Fortführungsprognose
- Phase kam nicht mehr zur Umsetzung

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

4.4 Metallbearbeitung / Metallverarbeitung

▪ Fräs- und Zerspanungstechnik (216)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	1,1 Mio. € bis 1,9 Mio. €
--	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 10
-------------------------	--------

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Analyse der Ertrags- und Bilanzdaten
- Betriebswirtschaftliche Stärken- und Schwächenanalyse
- Erstellung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Beratungsergebnisse:
 - Maßnahmenkatalog zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation mit den Schwerpunkten:
 - Liquidität
 - Management
 - Markt
 - Rechnungswesen und Controlling
 - Kalkulation (Maschinenstundensatzrechnung)

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Aufstellung und Beurteilung einer Investitionsrechnung bzgl. der Anschaffung eines CNC-Bearbeitungszentrums
- Beratungsergebnis: Die Investition wurde von uns als vorteilhaft angesehen und durchgeführt.

Phase III (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung Ertrags- und Finanzplanung
- Regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche
- Begleitende Managementberatung

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

■ Stahlbau / Schlosserei / Produktion von Fitnessgeräten (222)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	1,0 Mio. €
--	------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 3
-------------------------	-------

- Tätigkeitsschwerpunkte:
 - Betriebswirtschaftliche Beurteilung des Existenzgründungsvorhabens
 - Ermittlung der notwendigen Kalkulationssätze
 - Ermittlung des notwendigen Finanzbedarfs
 - Vorschläge zum Aufbau des Vertriebs
- Beratungsergebnisse:
 - Existenzgründungsvorhaben kann als betriebswirtschaftlich sinnvoll angesehen werden.

■ Herstellung von Präzisionswerkzeugen (237)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,5 Mio. € bis 1,2 Mio. €
--	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 10
-------------------------	--------

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung eines Kurz-Gutachtens, ob die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes aus Sicht eines sachverständigen Dritten als zielführend angesehen werden kann.
- Beratungsergebnisse:
 - Es stellte sich heraus, dass die Kosten und die Produktionsstruktur des Unternehmens in Relation zum erzielten Gesamtumsatz nicht befriedigen konnten. Da ein Mengenwachstum auf Grund des starken Konkurrenzdrucks nicht möglich war, empfahlen wir, den Produktionsbetrieb bei Freisetzung sämtlicher Mitarbeiter gänzlich einzustellen sowie künftig den Fokus des Geschäftsbetriebes ausschließlich auf den Handel mit Präzisionswerkzeugen zu konzentrieren.
 - Gemeinsam mit dem Unternehmen haben wir zudem Wege eruiert, wie die anstehenden Stilllegungskosten getragen werden können.

4.5 Maschinenbau

■ Maschinenbau / Instandhaltung / Umbau von Produktionsanlagen (236)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	9,0 Mio. € bis 13,6 Mio. €
--	----------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 20
-------------------------	--------

- Tätigkeitsschwerpunkte/Auftragserteilung:
 - Eruiierung der wesentlichen Verlustursachen
 - Vereinfachte betriebswirtschaftliche Stärken- und Schwächenanalyse
 - Ableitung erster Handlungsempfehlungen zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation

- Ableitung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Beratungsergebnisse:
 - Die Plausibilisierung der halbfertigen und fertigen Arbeiten ergab eklatante Risiken, die das Bilanzbild des Unternehmens nachhaltig negativ veränderten.
 - Die Zusammenstellung der zu erwartenden kurzfristigen Zahlungseingänge im Vergleich zu den dringendsten Zahlungsverpflichtungen ergab eine eklatante Unterdeckung. Festzuhalten war, dass unserer Ansicht nach die juristische Zahlungsunfähigkeit bereits eingetreten sowie der Überschuldungstatbestand seit längerer Zeit bereits erfüllt war.
 - Da ein wirtschaftliches Überleben unserer Ansicht nach nicht wahrscheinlich war, wurde das Mandat in beiderseitigem Einverständnis niedergelegt.

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

■ Maschinenbau / Sondermaschinenbau (243)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	3,3 Mio. € bis 4,6 Mio. €
--	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 50
-------------------------	--------

- Es handelte sich um eine Unternehmensgruppe, die aus insgesamt vier Unternehmen bestand.

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Ableitung einer konsolidierten Einschätzung bezüglich der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmensgruppe in den letzten drei Jahren
- Ausführliche betriebswirtschaftliche Stärken- /Schwächenanalyse
- Ableitung der wesentlichen Handlungsempfehlungen
- Beratungsergebnisse:
 - Die Rentabilität der Unternehmensgruppe konnte nicht befriedigen.
 - Die Stärken-/Schwächenanalyse ergab, dass das Controlling der zwischenzeitlich erreichten Unternehmensgröße nicht angemessen ausgeprägt war.
 - Als eklatanter Schwachpunkt stellte sich zudem die zweite Führungsebene im Unternehmen heraus. Gemeinsam mit dem Unternehmen haben wir Vorschläge zur Neuorientierung der Organisation erarbeitet sowie unsere Gedanken hinsichtlich eines leistungsfähigen Controllings fixiert.

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Implementierung eines leistungsfähigen Projekt-Controlling
- Ausarbeitung eines Stellenprofils für einen technischen Leiter
- Sparringspartner des Unternehmens in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen

■ Maschinelle Polierarbeiten / Maschinenbau (266)

Umsatzvolumen:	3,2 Mio. € bis 3,8 Mio. €
----------------	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 40
-------------------------	--------

■ Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Einschätzung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens/Ist-Status
- Eruierung der wesentlichen Ursachen für die suboptimale Ertragsentwicklung
- Verifizierung des notwendigen Finanzbedarfs

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

- Ableitung erster Handlungsempfehlungen sowie ad hoc-Maßnahmen
- Diskussion der Beratungserkenntnisse mit dem Mandanten sowie den Finanzpartnern
- Beratungsergebnisse:
 - Ursächlich für die wirtschaftlichen Probleme des Unternehmens war im Wesentlichen die Tatsache, dass ein Marktsegment kollabierte.
 - Hinzu kam, dass interne Schwachstellen des Unternehmens zwar bekannt, aber nicht kontinuierlich abgestellt wurden.
 - In Kombination mit einem suboptimalen Rechnungswesen führte dies zu einer existenzbedrohenden Krise.
 - Gemeinsam mit externen Partnern wurden zunächst die bilanziellen Risiken bereinigt, ad hoc-Maßnahmen verabschiedet sowie finanzielle Restrukturierungsmaßnahmen beschlossen und umgesetzt.

■ **Phase II** (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Im Rahmen einer laufenden betriebswirtschaftlichen Begleitung wurde eine dezidierte Ertrags- und Finanzplanung für die nächsten beiden Folgejahre erstellt.
- Zudem unterstützten wir das Unternehmen aktiv bei der Suche nach ausgewählten neuen Mitarbeitern in Schlüsselpositionen.
- Wir suchten einen leistungsstarken Marketingpartner, um perspektivisch die Vertriebsbestrebungen des Unternehmens professionalisieren zu können.
- Beratungsergebnisse:
 - Erfolgreich wurden Kontakte zu anerkannten Marketingpartnern hergestellt.
 - Ein neuer Mitarbeiter mit Führungsqualitäten wurde gefunden.
 - Die belastbare Planung wurde erstellt sowie regelmäßig mit den Ist-Zahlen des Unternehmens abgeglichen.
 - Für diverse Fragestellungen standen wir dem Unternehmen als Sparringspartner zur Verfügung.
 - Die wirtschaftliche Situation entspannte sich spürbar. Der Turnaround wurde erreicht.

■ **Phase III** (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Nachdem das Mandat für rd. 2 Jahre ruhte, wurden wir erneut kontaktiert. Ziel war es, gemeinsam mit der Geschäftsleitung ein Strategiekonzept für die weitere Unternehmenszukunft zu erarbeiten.
- Beratungsergebnisse:
 - Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hatten sich zwischenzeitlich spürbar zu Lasten des Unternehmens negativ verändert.
 - Der Generationswechsel konnte nur unbefriedigend gelöst werden.
 - Wir haben der Geschäftsleitung empfohlen, einen kontrollierten Unternehmensexit anzusteuern und zu verfolgen. Entsprechende Vorschläge hierzu haben wir unterbreitet.

▪ Maschinenbau / Rüstungstechnik (265)

Umsatzvolumen: 5,1 Mio. € bis 4,3 Mio. €

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 40

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

▪ Ausgangssituation

- Das Unternehmen verfügt durch seine gut 100-jährige Tätigkeit über einen sehr guten Ruf am Markt und ist zusehends durch Unternehmenszukäufe gewachsen.
- Die allgemeinen Einspartendenzen im Rüstungsmarkt führten zu einem geringeren Absatzpotenzial und zwangsläufig auch zu einem höheren Konkurrenzkampf.

▪ Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Durchführung einer betrieblich/wirtschaftlichen Stärken- und Schwächenanalyse mit dem Ziel, mögliche Ertragspotenziale zu identifizieren und perspektivisch zu realisieren.
- Ableitung erster Handlungsempfehlungen sowie Überleitung dieser Positionen in eine konkrete „To-do“-Liste.
- Beratungsergebnisse:
 - Es wurden diverse Ertragspotenziale gefunden. Dies betraf beispielsweise eine optimierte Kalkulation, einen besseren Produktionsdurchlauf, aber auch die Beseitigung diverser Mängel in der Produktionssoftware.
 - Die Vertriebsaktivitäten insbesondere in andere Bereiche sollten erhöht werden.
 - Wir erstellten eine dezidierte To-do-Liste, in der klare Handlungsnotwendigkeiten, differenziert nach Unternehmensbereichen sowie Verantwortlichen aufgelistet wurden. Diese Liste galt es dann gemeinsam mit dem Unternehmen umzusetzen.
 - Einmal mehr erwies sich das Rechnungswesen sowie das Unternehmenscontrolling als unzulänglich. Wir entwickelten eine Fülle von Optimierungsansätzen, um das Controlling auf eine der Unternehmensgröße angemessenes Niveau zu bringen.
 - Wir haben das Unternehmen in diesen kaufmännischen Fragestellungen beraten.

▪ Maschinenbau und Lohnfertigung (271)

Umsatzvolumen: 3,3 Mio. € bis 5,3 Mio. €

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 50

▪ Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Ansprechpartner der Unternehmensführung für diverse betriebswirtschaftliche Fragestellungen
- Diskussion mit ausgewählten Mitarbeitern des Unternehmens mit dem Ziel, die Ablauforganisation zu verbessern
- Ermittlung des Finanzbedarfs sowie Ableitung von Projektfinanzierungen bei größeren Aufträgen
- Übernahme des Reportings mit/für die Hausbank

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

4.6 Druckindustrie

■ Druckerei / Offset- und Digitaldruck (239)

Leistungsvolumen des Unternehmens:	3,0 Mio. € bis 3,7 Mio. €
------------------------------------	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 30
-------------------------	--------

- Tätigkeitsschwerpunkte
 - Analyse der aktuellen wirtschaftlichen Situation
 - Eruierung der Plan-/Ist-Abweichungen der seinerzeit vom Unternehmen erstellten Plandaten
 - Stärken-/Schwächenanalyse
 - Ableitung der wesentlichen Handlungsempfehlungen
 - Rentabilitätsberechnung des geplanten Erwerbs einer Betriebsimmobilie/Investitionsrechnung
 - Ertrags- und Finanzplanung für das laufende Wirtschaftsjahr
 - Beratungsergebnisse:
 - Die Plan-/Ist-Analyse der seinerzeit vom Unternehmen erstellten Ertrags- hochrechnung zeigte, dass diese Unterlage betriebswirtschaftlichen Standards, wie beispielsweise den Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung, nicht genügte. Die Planung war als Steuerungsinstrument nicht geeignet.
 - Als Kernproblem stellten sich die hohe Verschuldung des Unternehmens sowie die Abhängigkeit von einem Großkunden heraus.
 - Das Unternehmen wurde nur in unzureichendem Maße über Zahlen gesteuert. Ein entsprechendes internes Controllingsystem wurde in Teilbereichen implementiert.
 - Die von uns erstellte Investitionsrechnung zeigte, dass der Kauf der seinerzeit angepachteten Betriebsimmobilie zwar sinnvoll war. Aufgrund der hohen Verschuldung haben wir dem Unternehmen aber zunächst von dem Erwerb der Immobilie abgeraten.
 - Als erstes Ziel für die Zukunft wurde die Reduktion der Abhängigkeit, d. h. die verstärkte Kundenakquisition, fixiert.

■ Systemlieferant für die Druckindustrie (263)

Umsatzvolumen:	4,9 Mio. € bis 6,3 Mio. €
----------------	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	38
-------------------------	----

■ Ausgangssituation

- Aufgrund des technischen Fortschritts im Digitaldruck ist der Offsetdruck inkl. sämtlicher Zulieferer mit einem schrumpfenden Markt konfrontiert. Dem gilt es durch eine klare strategische Ausrichtung in Kombination mit innovativen Lösungen entgegenzutreten, um sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern.

■ Phase I (Beratungsschwerpunkte):

- Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse
- Beurteilung sowie ggf. Modifikation der Unternehmensstrategie
- Diskussion mit ausgewählten Mitarbeitern des Unternehmens, um bestehende Schwachstellen zu erkennen, Optimierungspotenziale zu identifizieren sowie geeignete Maßnahmen zu entwickeln.

- Übernahme einer „Vermittler-Funktion“ im Rahmen des angestrebten Generationswechsels.
- Beratungsergebnisse:
 - Aufgrund der hohen Innovationstätigkeit sahen wir – trotz eines schrumpfenden Marktumfeldes – eine gute Perspektive für die Unternehmenszukunft.
 - Als nachteilig stellte sich heraus, dass der angedachte Generationswechsel aufgrund familiärer Unstimmigkeiten nicht vollzogen war.
 - Insbesondere im Personalbereich haben wir nennenswerte Einsparmöglichkeiten aufgezeigt, die es zu realisieren galt.
 - Hinsichtlich des Generationswechsels empfahlen wir, diesem entweder kurzfristig innerhalb der Familie endgültig zu vollziehen oder aber durch Einbindung professioneller externer Partner einen Unternehmensverkauf mittelfristig anzustreben.
 - Ein „Weitermachen wie bisher“ hielten wir für nicht zielführend.

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

4.7 Holzverarbeitung / Schreinerei / Fensterbau

▪ Zimmerei (228)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,9 Mio. €
--	------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 8
-------------------------	-------

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Sicherung der kurzfristigen Liquidität
- Stärken- und Schwächenanalyse
- Verprobung der Kalkulationsätze / Selektive Nachkalkulation einzelner Projekte
- Auslastungsverprobung
- Verprobung der halbfertigen und fertigen Erzeugnisse
- Erstellung einer Ertragsvorschau für das laufende Jahr
- Abschätzung des kurzfristigen Finanzbedarfs
- Beratungsergebnisse:
 - Kurzfristiger Finanzbedarf
 - Kalkulationssätze sind auskömmlich.
 - Auslastung der Mitarbeiter ist zu gering.
 - Durch fehlendes bzw. mangelhaftes Baustellen-/Projektcontrolling erwiesen sich die Einzelprojekte trotz auskömmlicher Kalkulation als defizitär.

▪ Fensterbau / Entwicklung / Produktion von Beschlägen und Fenstern (227)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	2,5 Mio. €
--	------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 15
-------------------------	--------

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Plausibilisierung des Businessplans für ein neu entwickeltes Fenster/Beschlag
- Überarbeitung des Businessplans

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

- Erstellung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Erstellung einer Ertragshochrechnung für die nächsten Jahre
- Erstellung eines Finanzierungskonzeptes
- Beratungsergebnisse:
 - Plausibilisierter Businessplan zur Vorlage bei internen und externen Finanzpartnern
 - Kurz- und langfristiger Finanzbedarf

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Suche nach geeigneten Finanzpartnern
- Sparringspartner in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen

■ **Schreinerei / Innenausbau (214)**

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	2,6 Mio. € bis 3,9 Mio. €
--	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 12
-------------------------	--------

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Quick-Check des Unternehmens
- Analyse der Ertrags- und Bilanzdaten
- Plausibilisierung der vom Unternehmen aufgestellten Ertrags- und Finanzplanung
- Beratungsergebnisse:
 - Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Controllings
 - Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Finanzplanung
 - Handlungsempfehlungen zur Bewertungssystematik der halbfertigen und fertigen Arbeiten

Phase II – nach 3 Jahren – (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung eines Sanierungsgutachtens in Anlehnung an IDW S 6
- Ableitung einer positiven Fortführungsprognose

Phase III (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Regelmäßige Soll-Ist-Abgleiche der Plandaten
- Begleitende Managementberatung
- Aktive Suche nach einem neuen Finanzpartner

4.8 Fleischverarbeitung / Metzgerei

■ **Großmetzgerei / Herstellung von Fleischwaren (240)**

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	2,4 Mio. € bis 3,4 Mio. €
--	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 15
-------------------------	--------

- Tätigkeitsschwerpunkte / Auftragserteilung
- Auswertung der wirtschaftlichen Verhältnisse
- Beurteilung der Rentabilität des Unternehmens
- Ableitung wesentlicher Handlungsempfehlungen

- Erstellung einer Ertrags- und Finanzplanung für das restliche Wirtschaftsjahr
- Beratungsergebnisse:
 - Das Entnahmeverhalten war der Ertragsentwicklung des Unternehmens nicht angemessen.
 - Das Unternehmen verfolgte einen starken Expansionskurs, dem es von Seiten des Managements nicht gewachsen war. Auch der kaufmännische Bereich war im Vergleich zur zwischenzeitlich erreichten Unternehmensgröße nur rudimentär ausgeprägt. Wir empfehlen, das Entnahmeverhalten der Echtertragssituation anzupassen.
 - Zudem galt es, den eingeschlagenen Wachstumskurs zu überdenken. Ziel sollte es unserer Ansicht nach sein, durch die Implementierung einer aussagekräftigen Deckungsbeitragsrechnung letztendlich über eine gezielte Sortiments- sowie Kundenpolitik unter Beibehaltung der aktuellen Unternehmensgröße die Rentabilität zu verbessern. Zudem empfehlen wir den Aufbau einer zweiten Führungsebene.

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

▪ Fleischerei (250)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,8 Mio. € bis 0,9 Mio. €
--	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 11
-------------------------	--------

(Tätigkeitsschwerpunkte):

- Beurteilung der wirtschaftlichen Situation der Fleischerei
- Ableitung der notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen
- Aufstellung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Beratungsergebnisse:
 - In einem ersten Schritt haben wir eine vereinfachte Sparten-Erfolgsrechnung erstellt. Es stellte sich heraus, dass die Kosten der Eigenproduktion der Wurst-/Fleischwaren so hoch waren, dass diese am Markt letztendlich nicht mehr erwirtschaftet werden konnten.
 - Die Eigenproduktion wurde daraufhin eingestellt. Zudem wurden unter Einbindung einer externen Marketingagentur die Vertriebsaktivitäten des Unternehmens verbessert.
 - Einbindung eines externen Spezialisten/Projektentwickler, um die Entwicklungspotenziale und Vermarktungsmöglichkeiten der Betriebsimmobilie zu untersuchen.

4.9 Tiefbau / Abbruch / Recycling

▪ Baustoffrecycling (244)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	2,4 Mio. € bis 3,0 Mio. €
--	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 20
-------------------------	--------

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Auswertung der aktuellen wirtschaftlichen Situation
- Betriebswirtschaftliche Beurteilung der Kostenrechnung
- Ableitung einer Ertrags- und Finanzplanung

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

- Einschätzung der Problematik „Generationswechsel“
- Beratungsergebnisse:
 - Die Ertragslage des Unternehmens konnte befriedigen. Als nennenswertes bilanzielles Risikopotenzial stellte sich eine hohe Forderung gegenüber einem verbundenen Unternehmen auf der Aktivseite heraus.
 - Eine interne Kostenrechnung war nicht vorhanden. Es wurde ausschließlich auf Basis von Marktpreisen kalkuliert.
 - Auf der Gesellschafterebene herrschte ein großer Dissens, der unserer Ansicht nach das entscheidende strategische Risiko darstellte.
 - Wir empfehlen den konstruktiven Dialog im Gesellschafterkreis, um künftig wieder einen einheitlichen Unternehmenskurs abstecken zu können.

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Ableitung einer Ertrags- und Finanzplanung für das restliche Wirtschaftsjahr
- Regelmäßige Soll-/Ist-Vergleiche
- Übernahme einer aktiven Moderation im Gesellschafterkreis

■ **Erdbau- / Abbrucharbeiten (248)**

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	1,4 Mio. € bis 5,5 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 6

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Einschätzung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens aus Sicht eines sachverständigen Dritten
- Ableitung des zwingend notwendigen Finanzbedarfs bei Aufrechterhaltung der Liquidität
- Ableitung von Vorschlägen, wie eine pragmatische Lösung der bestehenden Probleme gefunden werden kann.
- Beratungsergebnisse:
 - Es stellt sich heraus, dass die Insolvenztatbestände aus einem juristischen Blickwinkel heraus bereits eingetreten waren.
 - Ursächlich für die Probleme waren insbesondere Streitigkeiten auf der Gesellschafterebene, die letztendlich zu einer gänzlichen Lähmung des operativen Geschäftes führten. Wir haben Handlungsalternativen erarbeitet, wie unserer Ansicht nach unter Berücksichtigung der Interessen sämtlicher Gesellschafter mit der „verfahrenen Situation“ umgegangen werden kann.

4.10 Sonstiges Handwerk

■ **Verlegung und Verkauf von Fliesen (204)**

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,4 Mio. € bis 0,7 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 4

- Tätigkeitsschwerpunkte:
 - Plausibilisierung der halbfertigen und fertigen Arbeiten
 - Kritische Durchsicht der Debitoren

- Beratungsergebnisse:
 - Verbesserungsvorschläge Rechnungswesen/Projektcontrolling
 - Optimierung der bisherigen Ermittlungssystematik der halbfertigen und fertigen Arbeiten

▪ Bedachungen (242)

Leistungsvolumen des Unternehmens:	zwischen 0,6 Mio. € und 1,1 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 10

- Tätigkeitsschwerpunkte/Auftragserteilung:
 - Erstellung eines aktuellen Ist-Status
 - Beurteilung der Leistungsfähigkeit des internen Bereichs
 - Verifizierung der Unternehmenskalkulation
 - Beratungsergebnisse:
 - Die Ertrags- sowie die Liquiditätssituation des Unternehmens stellten sich als suboptimal heraus.
 - Die Kalkulationssätze reichten nicht aus, den bestehenden Kostenblock zu decken.
 - Den kaufmännischen Erfordernissen wurde zu wenig Beachtung geschenkt.
 - Wir empfehlen dem Unternehmen, kompetente juristische Beratung in Anspruch zu nehmen, um der bestehenden Insolvenzproblematik aktiv entgegenzutreten zu können.

▪ Bedachung II (260)

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

Tätigkeitsschwerpunkte:

- 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.

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

- 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.

■ Verkauf- und Verarbeitung von Glas (253)

Leistungsvolumen des Unternehmens: zwischen 2,6 Mio. € und 3,0 Mio. €

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 33

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse/Jahresabschlüsse
- Ableitung einer Zwischenbilanz
- betriebswirtschaftliche Abschätzung des notwendigen Kontokorrentbedarfs
- Beurteilung der Rentabilität der einzelnen Filialen
- Ableitung von Maßnahmen zur Restrukturierung des Unternehmens
- Ableitung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Beratungsergebnisse:
 - Ursächlich für die schlechte Ertragslage war ein zunehmender Konkurrenzdruck auf dem Absatzmarkt sowie eine nur bedingt ausgeprägte aktive Managementkomponente.
 - Ein Teil der bestehenden Standorte war defizitär.
 - Im Fokus der vorgeschlagenen Restrukturierungsmaßnahmen standen die Lösung der finanziellen Probleme, die Optimierung der Managementkomponente sowie die Suche nach einem geeigneten Marketingpartner.

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- in Phase II standen viele Unternehmen als Sparringspartner zur Verfügung.
- Wir haben die Kommunikation mit den Finanzpartnern gepflegt sowie das Unternehmen bei der Neubesetzung einer Führungsposition/Filiale Leitung aktiv unterstützt.

■ Heizung / Sanitär I (229)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite): 0,9 Mio. € bis 1,1 Mio. €

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 10

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Analyse der aktuellen wirtschaftlichen Situation
- Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Projektcontrolling
- Verifizierung der veranschlagten Kalkulationssätze
- Erstellung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Beratungsergebnisse:
 - Aufdeckung elementarer Schwachstellen im Projektcontrolling
 - Korrektur der in den Bilanzdaten gewählten Wertansätze der halbfertigen und fertigen Arbeiten

- Entwicklung von Maßnahmen zur Besserung der wirtschaftlichen Situation
- Erkenntnis, dass die veranschlagten Kalkulationssätze grundsätzlich als auskömmlich angesehen werden konnten. Die suboptimale Ertragssituation resultierte primär aus einer unzureichenden Auslastung des Unternehmens auf Grund von Führungsdefiziten bei der Projektleitung.

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Umsetzung erster, wesentlicher ad-hoc-Maßnahmen zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation
- Implementierung einer KW-Planung auf Wochenbasis

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

4.1 | Produktion – Sonstige

▪ Futtermittelhersteller (206)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	3,8 Mio. € bis 6,3 Mio. €
Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 12

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Betriebswirtschaftliche Stärken- und Schwächenanalyse
- Produktbezogene Deckungsbeitragsrechnung
- Erstellung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Beratungsergebnisse:
 - Maßnahmenkatalog mit folgenden Oberthemen:
 - Markt
 - Produktpalette
 - Kunden(Struktur)
 - Liquidität
 - Rechnungswesen und Controlling
 - Vertrieb
 - Kosteneinsparungen

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung einer Fortführungsprognose
- Entwicklung einer Exit-Strategie für den Fall einer Insolvenz
- Umsetzungsunterstützung des Maßnahmenkatalogs aus Phase I
- Suche eines geeigneten Vertriebsmitarbeiters
- Beratungsergebnisse:
 - Fortführungsprognose
 - Realisierung von Kosteneinsparungen
 - Anpassung des Controllings
 - Optimierung der Produktpalette

Phase III:

- Aktive Begleitung des Unternehmens im Restrukturierungsprozess
- Einschaltung / Auswahl einer geeigneten M&A Beratungsgesellschaft
- Regelmäßige Kommunikation / Diskussion mit den Finanzpartnern

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

■ Restauration und Bau von Kirchenorgeln (215)

Leistungsvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	0,3 Mio. € bis 0,4 Mio. €
--	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 6
-------------------------	-------

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Erstellung eines Ist-Status
- Selektive Betriebswirtschaftliche Stärken- und Schwächenanalyse
- Beratungsergebnisse:
 - Handlungsempfehlungen zur Bewertungssystematik der halbfertigen und fertigen Arbeiten
 - Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Controllings
 - Handlungsempfehlungen zur Bewertungssystematik der Kalkulation und Nachkalkulation
 - Maßnahmenkatalog zur Bereinigung der Bilanzstruktur
 - Austausch der Verantwortlichen im Rechnungswesen
 - Diskussion mit den Finanzpartnern

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Umsetzung der Beratungsergebnisse aus Phase I
- Ertrags- und Finanzplanung
- Laufende Soll-Ist-Vergleiche
- Beratungsergebnisse:
 - Projektübersicht zur Bewertung der halbfertigen und fertigen Arbeiten
 - Aufbau einer laufenden Nachkalkulation

■ Entwicklung, Vertrieb und Produktion von Werbemitteln (226)

Leistungsvolumen des Unternehmens (geschätzt):	2,6 Mio. €
--	------------

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 33
-------------------------	--------

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Betriebswirtschaftliche Beurteilung des eigenentwickelten E-Commerce-Portals für Werbemittel
- Erstellung eines Businessplans für das Neuprojekt
- Erstellung einer Ertrags- und Finanzplanung
- Ermittlung des notwendigen Finanzbedarfs
- Erstellung eines Finanzierungskonzeptes
- Beratungsergebnisse:
 - Businessplan zur Vorlage bei internen und externen Finanzpartnern

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Umsetzung des Finanzierungskonzeptes
- Suche nach geeigneten Finanzpartnern

▪ Garten- / Landschaftsbau (247)

Leistungsvolumen des Unternehmens: 7,9 Mio. € bis 12,3 Mio. €

Anzahl der Mitarbeiter: 80

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Einschätzung der aktuellen wirtschaftlichen Situation aus Sicht eines externen Dritten
- Eruierung möglicher Kostensenkungspotentiale
- Beurteilung der aktuellen Liquiditätssituation
- Erste Abschätzung des kurzfristig notwendigen Finanzbedarfs
- Stichprobenhafte Verifizierung der Werthaltigkeit des Debitorenbestandes
- Verifizierung des Wertansatzes der halbfertigen und fertigen Arbeiten
- Beratungsergebnisse:
 - Festzuhalten war, dass der Bilanzausweis des Unternehmens nicht ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Ertrags- sowie Finanzlage wiedergab.
 - Wir haben das notwendige Wertberichtigungspotential in den Debitoren sowie den halbfertigen und fertigen Arbeiten abgeschätzt und im Anschluss daran ein korrigiertes Bilanzbild aufgestellt.
 - Ursächlich für die Ertragsmisere war im Wesentlichen die Tatsache, dass die bei den Großbaustellen erbrachten Leistungen nicht konsequent abgerechnet wurden. Dies war letztendlich auf Führungsver säumnisse in den Leitungsebenen zurückzuführen.

▪ Solarenergie / Photovoltaik (254)

Leistungsvolumen des Unternehmens: 1,8 Mio. € bis 7,9 Mio. €

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 14

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Check-up der wirtschaftlichen Verhältnisse
- Selektive Stärken- und Schwächenanalyse
- Beratungsergebnisse:
 - Neben der rückläufigen allgemeinen Marktentwicklung sind interne Schwachstellen für die suboptimale wirtschaftliche Situation verantwortlich.
 - So fehlten insbesondere ein leistungsfähiges Controlling sowie ein aktives Marketing.
 - Es wurden eine Fülle von Maßnahmen initiiert – u.a.
 - Verabschiedung einer to do-Liste zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation
 - Entwicklung einer Controllingübersicht / Stunden Auswertung zur Überwachung der laufenden Projekte sowie Optimierung der Auslastung
 - Suche und Einbindung eines Marketingspartners zur Professionalisierung des Vertriebs

Phase II (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Wir stehen der Geschäftsführung als Sparringspartner für betriebswirtschaftliche Fragestellungen sowie bei der Umsetzung der gemeinsam entwickelten Maßnahmen zur Verfügung.

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

■ Veredelung von Rohstoffen (269)

Umsatzvolumen:	13,4 Mio. € bis 18,9 Mio. €
----------------	-----------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	55
-------------------------	----

■ Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- Analyse der Unternehmensstrategie, System- und Leistungsprozesse
- Aufnahme der finanziellen Ist-Situation inkl. der Bewertung des Vorratsvermögens
- Einschätzung der Markt- und Wettbewerbssituation
- Identifizierung der im Unternehmen bestehenden Schwachstellen
- Erhebung von Ertrags- und Liquiditätspotenzialen und deren Realisierung
- Erstellung einer integrierten Ertrags- und Finanzplanung für die nächsten Jahre
- Beratungsergebnisse:
 - Die von der Geschäftsführung eingeschlagene Unternehmensstrategie wurde von uns bestätigt.
 - Einkauf-, Produktion- und Lagerhaltung befanden sich auf einem hohen Niveau.
 - Das Unternehmen befand sich in einem sehr hart umkämpften Markt mit starken Konkurrenten. Zudem bestand eine Abhängigkeit von wenigen Großkunden in einer Branche.
 - Wir empfahlen, die Vertriebsaktivitäten auszuweiten, die dort gebundenen Mitarbeiterkapazitäten zu erhöhen und mit innovativen Produktlösungen in neue Absatzmärkte vorzustoßen.
 - Flankierend hierzu wurden die Produktionsprozesse weiter optimiert, um den Produktionsausschuss zu senken sowie die Flexibilität zu erhöhen.
 - Liquiditätspotenziale konnten insbesondere durch einen signifikanten Abbau des Vorratsvermögens sowie eines optimierten Einkaufsverhaltens (just in time) erschlossen werden.
- Beratungsphase II:
 - Wir begleiteten das Unternehmen bei der weiteren Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen sowie der Reorganisation der Unternehmensgruppe.
 - Zudem standen wir als Gesprächspartner bei diversen Fragestellungen rund um den Bereich Betriebswirtschaft zur Verfügung.

■ Produktion von Klinkern (257)

Umsatzvolumen des Unternehmens (Spannbreite):	2,7 Mio. € bis 3,9 Mio. €
---	---------------------------

Anzahl der Mitarbeiter:	31
-------------------------	----

Phase I (Tätigkeitsschwerpunkte):

- 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

1. Statistische Auswertung

2. Handel

3. Dienstleistung

4. Produktion

PETER SCHAAF & MANAGEMENTPARTNER GMBH
BERATUNG | TRAINING

Unterstraße 7d · 53859 Niederkassel
Telefon 02208 / 921 65 55
Telefax 02208 / 921 65 56
info@schaaf-office.de
www.schaaf-office.de

USt-Id.: DE815068700
Amtsgericht Siegburg, HRB 10497
Geschäftsführer: Dipl.-Kfm. Peter Schaaf
Sitz der Gesellschaft: Niederkassel

