



## PRAXISBERICHT

### Sanierung und Verkauf eines mittelständischen Bauzentrums

#### I. Ausgangslage

Ein kooperationsgebundenes, typisch mittelständisches Unternehmen in zweiter Generation hatte seit Jahren negative betriebswirtschaftliche Ergebnisse. Ursache dafür waren bedeutende bauliche Investitionen, die in der Phase des konjunkturellen Abschwunges getätigt wurden. Über die regional agierende Sparkasse kamen wir in Kontakt zur Unternehmerfamilie, die an zwei Standorten Bauzentren betrieb. In dem ca. 9 Mio.€

Umsatz großen Unternehmen wurde die gesamte Familie beschäftigt. Massive familiäre Zerwürfnisse führten zu sehr großen Managementproblemen. Die Unternehmen wurden dezentral geführt und es bestand im Rahmen des Rechnungswesens eine ausgeprägte Intransparenz. Insbesondere das Forderungs- und das Warenbestandsmanagement waren Hauptproblemfelder, sodass zum Schluss eine massive Schieflage entstand.

#### II. Maßnahmen

Nach einer ersten Unternehmenskurzanalyse wurden die Hauptproblemfelder im Einzelnen dargestellt und erste konkrete Maßnahmen zur Beseitigung entwickelt. In einem anschließenden Begleitungsmandat wurden dann die detaillierten Maßnahmen konkret umgesetzt.

Zuerst wurde eine Geschäftsführungsordnung unter gleichzeitiger neuer funktionaler Zuordnung der Familienmitglieder vorgenommen. Parallel wurde ein detailliertes Sanierungsprogramm entwickelt und schrittweise umgesetzt. Die Hauptbestandteile darin waren die Durchsetzung von deutlichen Gehalts- und Lohnverzichten der Mitarbeiter sowie die Streichung von betrieblichen Sonderleistungen. Die Führung der beiden bisher unabhängigen Standorte wurde zusammengefasst, sodass bereits relativ rasch Synergien erzielt werden konnten. Das neu eingeführte Forderungsmanagement wurde mit einer detaillierten Debitorenrichtlinie professionalisiert und die Warenbestände deutlich reduziert. Im Rahmen der intensiven Begleitung wurden die einzelnen Aktivitäten immer wieder kontrolliert und konsequent auf die Umsetzung gedrungen. Nach dem ersten Jahr wurde bereits ein ausgeglichenes Ergebnis erreicht. Die

intensive Abstimmung mit der Sparkasse und ein neu eingeführtes Reportingsystem haben die Kommunikation mit dem Fremdkapitalgeber deutlich verbessert.

Parallel zu diesen Sanierungsaktivitäten wurden bereits erste Verkaufspläne des Unternehmens entwickelt. Hier bestand die Problematik, die Mitglieder der Unternehmerfamilien mit ihren jeweils verschiedenen Interessenslagen zu synchronisieren. Nach einem Zeitraum von weiteren sechs Monaten ist es jedoch gelungen, zwei potenzielle Käufer für das Unternehmen zu akquirieren. Das Ziel dieser Verkaufsaktivitäten war, für die Unternehmer eine Schuldenfreiheit zu erreichen und das beteiligte Bankinstitut, das noch eine kumulierte Restvaluta von ca. 4,5 Mio.€ vorhielt, nachhaltig zu befriedigen.

Im Rahmen eines Asset Deals gelang es, den Hauptstandort inklusive des Grundstücks und Gebäudes erfolgreich zu verkaufen. Der zweite Standort wurde liquidiert und ein geordneter Warenabverkauf durchgeführt. Die Immobilie des zweiten Standortes wurde dann ebenfalls verkauft.



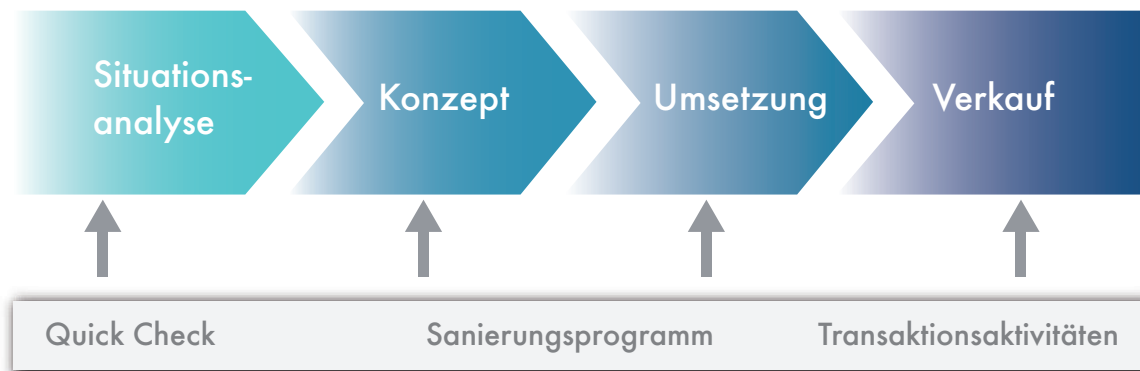
## PRAXISBERICHT

### III. Ergebnis

Die Unternehmerfamilie wurde von den Restverbindlichkeiten gegenüber der Sparkasse befreit. Durch einen Verkaufserlös des Unternehmens in der Größenordnung von 3,2 Mio. € und der Bereitschaft der Bank, einen Kapitalverzicht in Höhe von 1,3 Mio. € auszusprechen (nach einer langen Phase gebildeter

Einzelwertberichtigungen), gelang es, das Gesamtengagement zu lösen. Die Übernahmeaktivitäten des Käufers wurden von unserer Gesellschaft begleitet. Heute arbeitet dieses Unternehmen erfolgreich im Rahmen eines regional agierenden Baustoffhandelsunternehmens.

### Phasenplan der Sanierung und des Unternehmensverkaufs



### IV. Fazit

- Ein intensives Sanierungsprogramm hat bereits innerhalb des ersten Geschäftsjahres deutliche Wirkungen gezeigt und die operativen Verluste konnten beseitigt werden.
- Durch den erfolgreichen Verkauf des Unternehmens ist es den Kapitalgebern, d.h. der Unternehmerfamilie und dem Fremdkapitalgeber, gelungen, eine für alle Beteiligten optimale Lösung zu finden.
- Teile der Unternehmerfamilie wurden durch den neuen Käufer übernommen. Die Arbeitsplätze der Mitarbeiter wurden durch das neue marktführende regionale Unternehmen gesichert.

**Für weitere Informationen wenden Sie sich jederzeit gern an uns.**