



## Sanierung eines Baumarkt-Zulieferers

### I. Ausgangslage

Ein Unternehmen mit 20 Mio. € Jahresumsatz aus der Baumarktzulieferindustrie beauftragte uns damit, das Unternehmen zu restrukturieren, um es kurzfristig in die Gewinnzone zurückzuführen. In den beiden Jahren zuvor hat die Firma Verluste von jeweils 3-5% des Umsatzes erlitten. Die konkreten Verlustquellen und Kostentreiber waren jedoch auf den ersten Blick nicht eindeutig erkennbar, weil das Unternehmen noch mit einfacher Gewinn- und Verlustrechnung statt mit modernen projektspezifischen Controllinginstrumenten arbeitete. Lediglich die hohen

Zwischenlagerbestände ließen erste vorsichtige Einschätzungen zu. Zusätzlich wurde das Unternehmen durch ein außergewöhnliches Wachstum und durch die übergroßen Investitionslasten bei der operativen Weiterführung in Schwierigkeiten gebracht. In verschiedenen Gesprächen zwischen den Gesellschaftern und den maßgeblichen Fremdkapitalgebern wurden daher Fragen aufgeworfen, deren Ziele die Reduzierung des massiven Mitteldruckes und die Schaffung eines positiven Free Cashflows waren.

### II. Maßnahmen

#### 1. Liquiditätsmanagement

Nach einer ersten langfristigen Liquiditätsbetrachtung ergab sich ein Defizit, das vom Management in seinem ganzen Ausmaß so noch nicht wahrgenommen wurde. Es wurden daher Grundlagen geschaffen und Maßnahmen ergriffen, die eine solide Planung möglich machten. Folgende Maßnahmen wurden sofort ergriffen:

- Nachvollziehbares Liquiditätsmonitoring
- Aktives Debitoren- und Kreditorenmanagement
- Erfassung aller überflüssigen Kostenpositionen und -treiber

#### 2. Logistik/Lagerwirtschaft

Eines der Hauptprobleme war, dass das Unternehmen nicht über ein funktionierendes Dispositions- und Beschaffungsmanagement verfügte. Die EDV-technische Ausrüstung war vorhanden, wurde jedoch vom Leiter der Materialwirtschaft nicht mit all ihren Möglichkeiten zur Planung des Materialeinsatzes ausgeschöpft.

Nachdem die maßgeblichen Fach- und Führungskräfte in diesem Bereich konsequent ausgetauscht wurden, hat das

Management sich mittels eines Pflichtenhefts folgende Maßnahmen auferlegt:

- Bestandsmengenreduzierung im Bauteilelager von über 550.000€
- Reduzierung der Fehlteilleiste für A- und B-Artikel um 30%
- Einführung einer dynamisierten Lagerbestandsfortschreibung
- Festlegung der optimaler Bestellmengen und Bestimmung der richtigen Bestellzeitpunkte

#### 3. Einkaufsorganisation

Zunächst wurde festgelegt, in welchen Produktsegmenten ein überproportionaler Deckungsbeitrag erwirtschaftet wird. Schritt für Schritt wurden die Produkte mit geringeren Beiträgen auf Auslandslieferanten umgestellt. Die Entwicklung der Importquote wurde im Einkauf von 24% auf über 35% am Gesamteinkauf gesteigert und führte schließlich zu einer deutlich positiveren Rohertragsentwicklung. Durch kürzere Bereitstellungsfristen und die deutlich besseren Einkaufspreise waren die Hebel geschaffen, um kurzfristig den Cashflow zu verbessern und die Mittelbindung zu reduzieren.



## PRAXISBERICHT

### 4. Führungsstruktur / strategische Neuausrichtung

Um das Unternehmen strukturiert zu führen, wurde eine klare Ausrichtung der Aufgabenverteilung innerhalb der geschäftsführenden Gesellschafter festgelegt. Somit konnte die im Unternehmen eingesetzte duale Führung erstmals projekt- und aufgabenbezogen arbeiten. Die starke Abhängigkeit von ein-

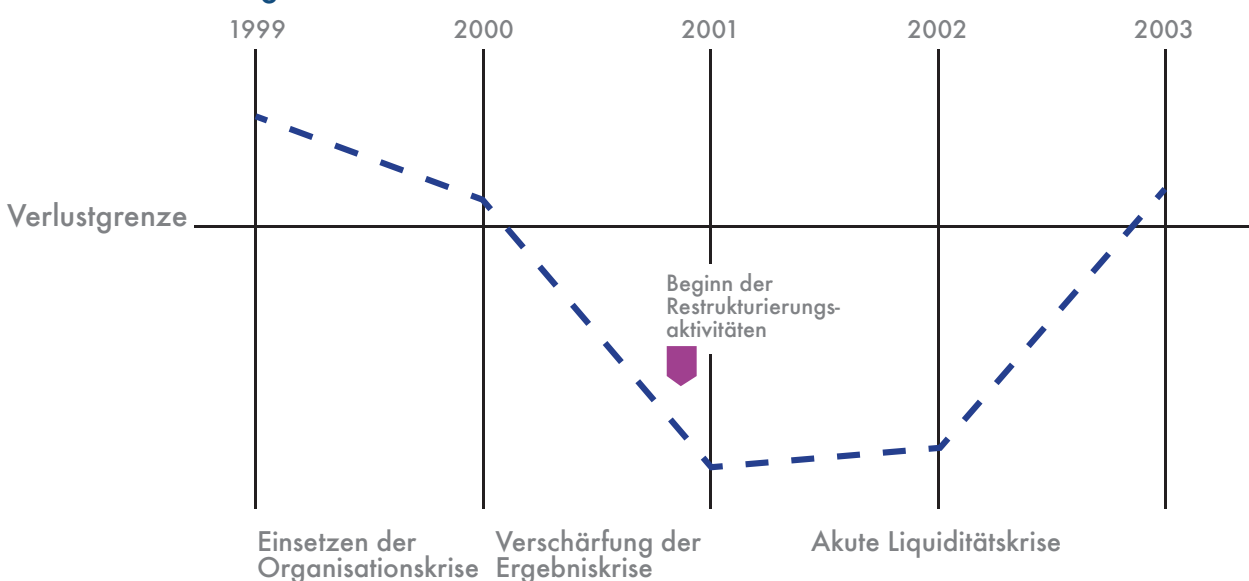
zelnen Abnehmern, erforderte zusätzlich eine gezielte und konzentrierte Neuausrichtung auf andere Kundenstrukturen mit besseren Erträgen. Durch die geschaffene Organisationsstruktur konnte sich der Vertriebsgeschäftsführer dann auf diese Aufgabe konzentrieren.

### III. Ergebnis

Das Unternehmen hat sich innerhalb eines Jahres den finanziellen Freiraum geschaffen, zukünftigen Verpflichtungen, wie z. B. den Zins- und Tilgungsdiensten der Fremdkapitalgeber, gerecht zu werden. Die Einführung und Umsetzung eines stringenten Reportings eröffnete der Geschäftsführung eine offene Darstel-

lung der Liquiditätsentwicklung gegenüber den begleitenden Banken. Das Unternehmen erarbeitet zwischenzeitlich einen deutlich positiven freien Cashflow und schreibt nach teilweise schmerzvollen Veränderungen nun wieder schwarze Zahlen.

### Krisenentwicklung



### IV. Fazit

- Durch die Restrukturierung wurde das Unternehmen in der Organisation und Führungsstruktur zu einer hohen wirtschaftlichen Effizienz geführt.
- Der positive freie Cashflow in Verbindung mit dem stringenten Reporting schafft eine erhöhte unternehmerische Freiheit vor den Kapitalgebern.
- Das Unternehmen hat jetzt eine sehr positive Fortführungsprognose.

Für weitere Informationen wenden Sie sich jederzeit gern an uns.