



PRAXISBERICHT

Umfinanzierung eines Bauzentrums

I. Ausgangslage

Ein typischer mittelständischer Baustoffhändler (Umsatz ca. 20 Mio. € p.a.) und Mitglied einer führenden Kooperationsgemeinschaft, hatte Ende der 90er Jahre ein bedeutendes Investitionsprojekt zur Erstellung eines Bauzentrums in einer Größenordnung von ca. 12 Mio. € realisiert. Das neue Bauzentrum umfasste einen Baumarkt, ein Gartencenter sowie einen Baustoffhandel mit integrierten SB-Zonen. Durch den bedeutsamen Kapitaldienst (Zinsen und Tilgung) wurde es erforderlich, die operativen Einheiten mit erhöhten Mietzinsen zu belasten. Dies wiederum führte zu nachhaltigen Ergebnisrück-

gängen trotz stabiler, bis leicht steigender Umsatz- und Ertragsentwicklung. In der Folge schrieb der Baustoffhandel bereits mehrere Jahre rote Zahlen, die von dem erfolgreich arbeitenden Baumarkt kompensiert werden konnten. Als jedoch innerhalb des Einzelhandelsgeschäftes Ertragsrückgänge eintraten und der Kontokorrentrahmen das erste Mal überzogen wurde, wurde das Kreditengagement von der regional agierenden Sparkasse an die verantwortliche Landesbank abgetreten. Die Landesbank schaltete unser Unternehmen ein und veranlasste die Erteilung eines Begleitungsmandates.

II. Maßnahmen

Die intensiven Gespräche mit den verantwortlichen Mitarbeitern der Landesbank sowie mit dem betroffenen Baustoffhandelsunternehmer ergaben, dass das Kreditengagement zurückgeführt werden sollte.

Die Ausgangslage veranlasste uns, eine detaillierte betriebswirtschaftliche Fortführungskonzeption zu entwickeln mit der Hauptzielsetzung, erweiterte Verhandlungsgrundlagen für neue Fremdkapitalgeber darzustellen. Basisinformationen der Fortführungskonzeption wurden in intensiven Gesprächen mit den Leitern der verschiedenen Betriebstypen/Profitcentern erarbeitet. Ein neues Reporting-System wurde implementiert. Ferner wurden im Zuge der intensiven

Gespräche eine Vielzahl von Maßnahmen auf den Weg gebracht.

Die gesamten Aktivitäten wurden in ein Veränderungsprogramm „Fit für die Zukunft“ gegossen und die in verschiedenen Arbeits- und Projektsitzungen entwickelten Aktivitäten stringent auf die Umsetzung hin kontrolliert. Nach ca. zwei Monaten wurden erste Gespräche mit spezialisierten Bankinstituten (Immobilienfinanzierer) aufgenommen. Nach weiteren sechs Monaten war es gelungen, ein spezialisiertes Institut mit der Umfinanzierung des Gesamtengagements zu beauftragen. Die Restvaluten betrugen zu diesem Zeitpunkt ca. 7 Mio. €. Die Landesbank wurde bedient und das Engagement abgelöst.

III. Ergebnis

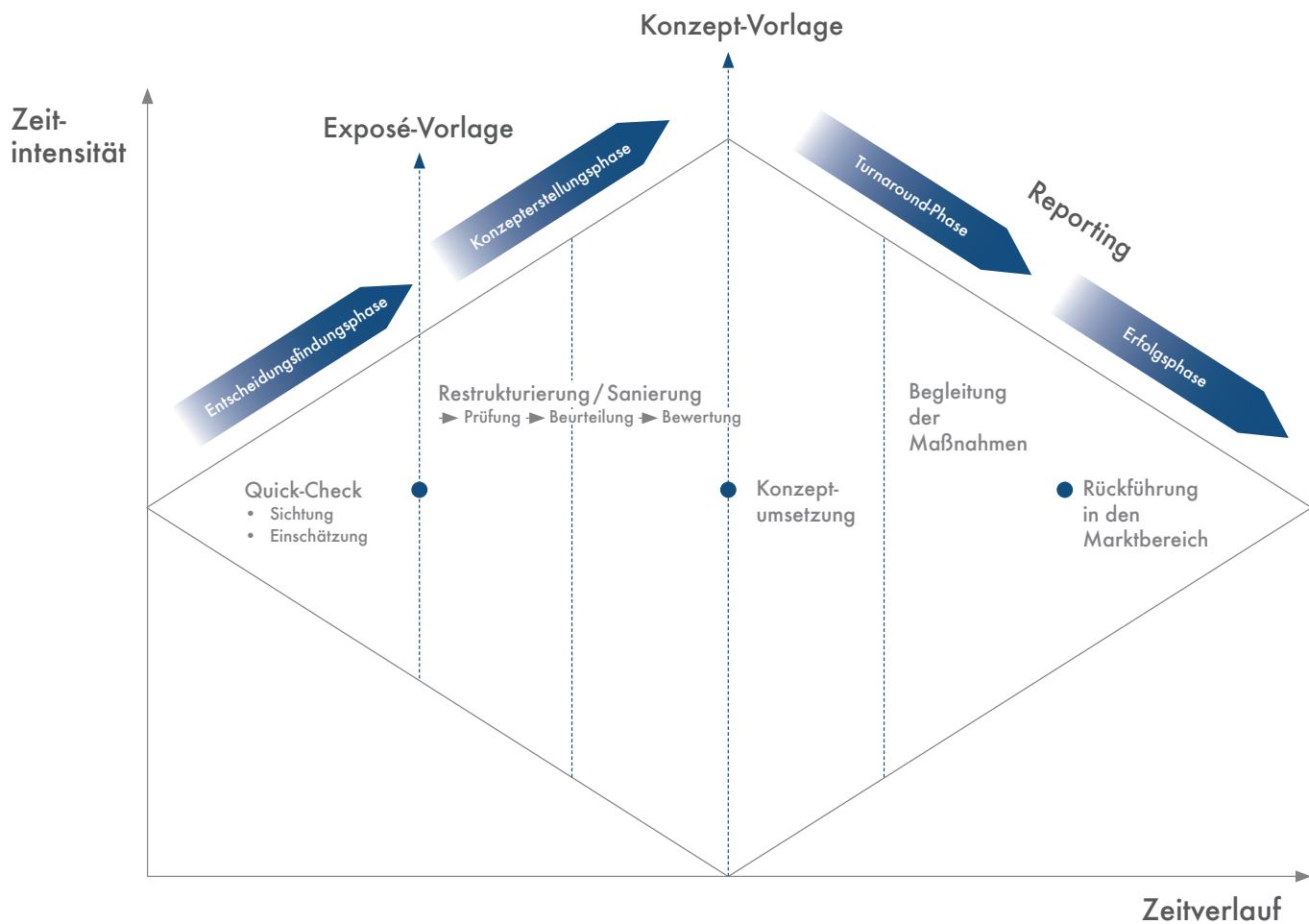
Innerhalb eines knappen Jahres gelang es, die gesamte Finanzierungsstruktur des Unternehmens neu zu ordnen und die bisherigen Fremdkapitalgeber aus dem Engagement zu entlassen. Das Verhandlungsergebnis und die neuen Konditionen brachten nicht nur eine bedeutende Entlastung innerhalb des Kapitaldienstes (Reduzierung um ca. 350 T€ p.a.), sondern gab dem Baustoffhandelsunternehmer die unternehmerische Freiheit zurück. Der Druck von den Konten wurde nachhaltig genommen und die kurzfristigen Kontokorrentinanspruchnahmen wurden im Zuge der Neustrukturierung vollständig

umgeschuldet. Im Rahmen der Gestellung von dinglichen Sicherheiten wurden bei der Neufinanzierung die zusätzlichen privaten Pfandrechtsübertragungen herausgenommen (private Grundstücke). Ferner wurden keine persönlichen Bürgschaften bereit gestellt. Der Unternehmer hatte damit seine gesamten finanziellen Rahmenbedingungen neu geordnet und ist sowohl geschäftlich, als auch privat mit einer optimalen Finanzierungsstruktur aufgestellt.



PRAXISBERICHT

Die Turnaround-Phasen



IV. Fazit

- Durch ein gemeinsam mit den Führungskräften des Unternehmens entwickeltes Fortführungskonzept gelang es das Unternehmen zu stabilisieren.
- Die Umfinanzierung sichert die erfolgreiche Fortführung des Unternehmens.
- Der Unternehmer wurde von der Gestellung privater Pfandrechtsübertragungen befreit.