



Sanierung eines mittelständischen Holzfachhandelsunternehmens

I. Ausgangslage

Ein typisch mittelständisches, inhabergeführtes Holzfachhandelsunternehmen investierte in den 90er Jahren in die Expansion des Unternehmens durch den Neuaufbau von zwei Filialen. Entsprechende Grundstücks- und Gebäudeinvestitionen sowie die Erweiterung des Kapitalbedarfs zur Finanzierung des Umlaufvermögens wurden erforderlich. Die damalige Bilanz- und GuV-Position des Stammhauses war stabil und geordnet. Die Filialen produzierten auf Grund des rückläufigen Marktes und des gestiegenen Wettbewerbsdrucks jedoch bedeutende Ver-

luste. Das angesammelte Eigenkapital innerhalb des Stammhauses wurde weitreichend aufgezehrt. Der Blankoanteil der Fremdkapitalgeber (drei beteiligte Bankinstitute) stieg empfindlich hoch, da noch keine ausreichende Risikovorsorge seitens der Fremdkapitalgeber gebildet worden war. Die Leitbank, eine regional agierende Landesbank, hat dann unsere Gesellschaft in dieses betreffende Mandat vermittelt und verfolgte mit der Begleitung des Unternehmens folgende Ziele:

- Klarheit darüber zu finden, wie die operativen Erfolgsaussichten des Unternehmens für die Zukunft zu beurteilen sind (Fortführungsprognose).
- Die Werthaltigkeit des Umlaufvermögens besser beurteilen zu können.
- Entscheidungssicherheit über einzuleitende Sanierungsmaßnahmen zu bekommen.
- Die Sichtbarmachung von strategischen Optionen.

II. Maßnahmen

Im Rahmen einer kurzen, aber intensiven Unternehmensanalyse (Quick-Check) wurden die wesentlichen Kernpunkte herausgearbeitet.

1. Warenbestandsvermögen

Der Warenbestand wurde in seiner Werthaltigkeit überprüft. Dies geschah anhand detaillierter Prüfungen innerhalb der Regale auf Grundlage der aktuellsten Inventurunterlagen. Dabei wurden bedeutende negative Abweichungen zu den bilanzierten Werten festgestellt. In zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren wurde dann der Warenbestand jeweils um schrittweise ca. 15% abgewertet. Diese Maßnahmen sind in das Restrukturierungskonzept eingeflossen und wurden mit den beteiligten Kreditinstituten im Einzelnen abgestimmt.

2. Beurteilung des Warenwirtschaftssystems

Im Rahmen der Prüfungsarbeiten wurde eine Fülle von Unzulänglichkeiten festgestellt und im Einzelnen dokumentiert. Vorschläge für entsprechende Verbesserungen und Verände-

rungen wurden vorgeschlagen und in das Restrukturierungskonzept gegossen.

3. Verkaufskonzept

Innerhalb der Vertriebsmannschaft wurde ein holzhandelstypisches, introvertiertes Verkaufsverhalten festgestellt. Im Rahmen des Maßnahmenplanes wurde mit dem Verkaufsteam detailliert über notwendige Anpassungen und Veränderungen diskutiert und es wurden einzelne Aktivitäten festgelegt. Diese Maßnahmen wurden dann Schritt für Schritt in die betriebliche Praxis übertragen. Ein Kernpunkt war die Etablierung eines neuen Geschäftsfeldes. Die betriebswirtschaftlich unbefriedigende Situation des stationären Handels veranlasste uns, ebay-Verkäufe mit osteuropäischen, sehr preiswerten Produkten aus verschiedenen Holzsortimentsbereichen zu initiieren. Diese ebay-Geschäfte haben sich im Zeitverlauf sehr erfolgreich entwickelt und im Kern dazu beigetragen, dass das operative Geschäft stabilisiert werden konnte.



PRAXISBERICHT

4. Kapitalschnitt durch die Kreditinstitute

Der in der Vergangenheit vereinbarte Kapitaldienst konnte nicht mehr durch das Unternehmen bedient werden. Im Rahmen einer klassischen Cashflow-Rechnung wurden die Unterdeckungen gezeigt. In mehreren Verhandlungen gelang es, die beteiligten Bankinstitute zu einer gemeinsamen Entscheidung über einen bedeutenden Kapitalschnitt (40% Verzicht auf die Restvaluten)

zu führen. Diese Vereinbarung über den Forderungsverzicht wurde unter Einbeziehung eines Besserungsscheins getroffen. Die deutlichen Entlastungen innerhalb des Kapitaldienstes haben dann dazu geführt, dass das Unternehmen nun in der Lage ist, alle Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen.

III. Ergebnis

Die Fremdkapitalgeber haben das vorgelegte Sanierungskonzept mitgetragen. Es ist gelungen, eine gemeinsame Entscheidung zur Fortführung des Unternehmens herbeizuführen. Der erreichte langfristige Planungshorizont, der erfolgreich aufbaute digitale Handel und der deutlich abgesenkte Kapital-

dienst waren im Rahmen des von uns durchgeführten Begleitprogrammes wesentliche Erfolgsfaktoren. Dieses Mandat läuft seit 4 Jahren. Das Unternehmen schreibt heute schwarze Zahlen.

Strategische Neuausrichtung



Quelle: Ansoff-Matrix

IV. Fazit

- Durch die vorgelegte Sanierungskonzeption und die Bereitschaft der beteiligten Bankinstitute, einen nachhaltigen Sanierungsbeitrag zu leisten, ist es gelungen, das Unternehmen finanzwirtschaftlich zu stabilisieren. Voraussetzung für diese Entscheidung war eine intensive gemeinsame Kommunikation zwischen allen Beteiligten.
- Durch die strategische Neuausrichtung ist es gelungen, das Unternehmen aus der lokalen Abhängigkeit herauszuführen und innerhalb des digitalen Handels eine nachhaltige überregionale Perspektive zu entwickeln.

Für weitere Informationen wenden Sie sich jederzeit gern an uns.