



Integrierte Beratung

Betriebswirtschaft//Recht//Steuern

Anton M. Kreuzer Rechtsanwalt

Success Story Sanierung

Ausgangsbasis

Ein Handelsunternehmen in Norddeutschland (250 Mio. € Umsatz bei 950 Mitarbeitern) wurde nach kontinuierlichem Wachstum mit stagnierenden Märkten und fallenden Margen konfrontiert. Angesichts der Unternehmensgröße war das Management alleine nicht mehr in der Lage, diese Situation ohne fremde Hilfe zu meistern.

Management Case

Nach einer eingehenden Analyse des Unternehmens und aller Niederlassungen zeigte sich, dass das vorangegangene Wachstum unstrukturiert bewältigt worden war. Ferner waren deutliche Schwächen sowohl in der Aufbau- als auch in der Ablauforganisation zu erkennen. Zudem war aufgrund der Marktsituation mit deutlich rückläufigem Absatz und Umsatz zu rechnen. Ohne die Einleitung von notwendigen Gegenmaßnahmen bestand die Gefahr, dass das Unternehmen in der näheren Zukunft in eine dramatische Verlustzone geraten würde, und eine Insolvenz die unausweichliche Folge wäre. Daher wurden mit der Unternehmensleitung ein Sanierungskonzept und ein umfangreicher Maßnahmenkatalog erarbeitet. Die wesentlichen Schwerpunkte lagen in den Bereichen Beschaffung und Neuausrichtung der Verkaufsniederlassungen.

Erfolge

Während der 24 Monate dauernden Projektphase wurden alle Verkaufsstandorte neustrukturiert, wobei 2 Verkaufsniederlassungen geschlossen werden mussten. Der dabei notwendige Personalabbau wurde über Altersteilzeit und Verlagerung an andere Niederlassungen vollzogen. Dabei mussten keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen werden. Soziale Aspekte wurden besonders berücksichtigt. In diesen Prozess wurde der Betriebsrat von Anfang an eingebunden.

In der Beschaffung wurden die Prozesse optimiert, das Lieferantenportfolio neu geordnet und die Konditionen verbessert. Des Weiteren erfolgte eine Konzentration aller Artikel. Um die Liquidität zu verbessern, wurde nicht betriebsnotwendiges Vermögen in Höhe von 4 Mio. € mit Erfolg veräußert. Zur Wiederherstellung der Kapitaldienstfähigkeit wurden Tilgungsaussetzungen beantragt und gewährt.

Im Ergebnis wurden Kostensenkungspotentiale von insgesamt 10 Mio. € realisiert. Die Umsatzrendite konnte binnen 2 Jahre auf 0,5 % gesteigert werden, wobei vergleichbare Branchen-Benchmarks bei 0,4 – 0,6% liegen. Die Hausbanken leisteten wertvolle Unterstützung. Das Unternehmen wurde während des gesamten Zeitraums bei der Umsetzung des Maßnahmenplans begleitet.

Kontakt:

RA Anton M. Kreuzer
Christan-Buck-Straße 13
D-82362 Weilheim
Fon: ++49 (0) 881 925 68 76
Fax: ++49 (0) 881 925 68 77
Web: www.kmu-partner.com
Mail: info@kmu-partner.com

© 2009 Rechtsanwalt Anton M. Kreuzer. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen sind vorbehalten. Die in diesem Artikel dargestellten Informationen basieren auf einem tatsächlichen Beratungsfall. Dazu wurden alle Daten anonymisiert und die genannten Zahlen, Orte, Personen und deren Funktionen verändert. Das dargestellte Konzept einschließlich der Empfehlungen ist ohne genaue Analyse der jeweiligen Situation und ohne adäquaten fachlichen Rat nicht auf ein anderes Unternehmen übertragbar. Insoweit kann keine Haftung übernommen werden.