



Unternehmensverkauf nach Restrukturierung

I. Ausgangslage

Ein in vierter Generation inhabergeführtes Unternehmen im Baustoffhandelsbereich mit 20 Standorten und über 350 Mitarbeitern hat in den 90er Jahren sehr stark expandiert. Infolge des Wachstums nahm die Komplexität der Unternehmensstruktur zu. Die dezentrale Führungs- und Gesellschaftsstruktur brachte starke Nachteile in fast allen Unternehmensbereichen hervor. Hohe Forderungsverluste, hohe Lagerbestände, hohe Führungs- und Verwaltungskosten

sowie fehlende gemeinsame Einkaufssynergien führten zu ersten empfindlichen Verlusten. Nachdem weitere Standorte in die Verlustzone rutschten, entstand bei diesem Traditionsunternehmen ein massiver Mitteldruck und führte zu einem umfassenden Restrukturierungsprozess. Das Ziel der Fremdkapitalgeber war, eine deutliche Absenkung der Kontokorrentlinien herbei zu führen.

II. Maßnahmen

1. Führungsstruktur

Das dezentrale Führungskonzept wurde durch eine zusammengefasste zentrale Struktur abgelöst. Die vorher selbstständigen Standorte wurden als Filialen der regionalen Hauptniederlassungen geführt. Dadurch entstanden enorme Kostenvorteile im Bereich Personal und Verwaltung sowie zusätzliche Erträge im Bereich Einkauf.

2. Schließung/Verkauf von Standorten

Die defizitären Einheiten wurden geschlossen oder verkauft. Trotz zum Teil hoher Schließungskosten wurden nachhaltige operative Vorteile erzielt. Die Umsatzverluste nahmen den Mitteldruck im Bereich der Forderungen und Bestände. Die Personalfreisetzung führte zu einer spürbaren Kostenentlastung und senkten sehr deutlich den Break-even-Point der Gruppe.

3. Debitorenmanagement

Eines der Hauptprobleme war das Fehlen eines professionellen Risikomanagements im Bereich der Kundenforderungen. Es

wurde ein straff organisiertes, zentral geführtes Debitorenmanagement eingeführt. Auf die Verkaufsumsätze mit den „Langläufer-Kunden“ wurde Schritt für Schritt verzichtet. Dies führte zwar zu erheblichen Umsatzverlusten, aber gleichzeitig zu einer deutlichen Entlastung der Mittelbindung und Reduzierung der Forderungsverluste sowie Wertberichtigungen.

4. Strategische Neuausrichtung

Der Unternehmensverbund wurde in eine marktführende, professionelle Marketingverbundgruppe begleitet. Insbesondere vor dem Hintergrund der Vertriebsausrichtung war ein Kooperationswechsel notwendig. Die starke Abhängigkeit ausschließlich vom Profi-Geschäft wurde durch die Hinzunahme von endverbraucherorientierten Vertriebsaktivitäten ergänzt. Ferner wurden neue Zielgruppen von Holzverarbeitern und Trockenbaubetrieben akquiriert.

III. Ergebnis

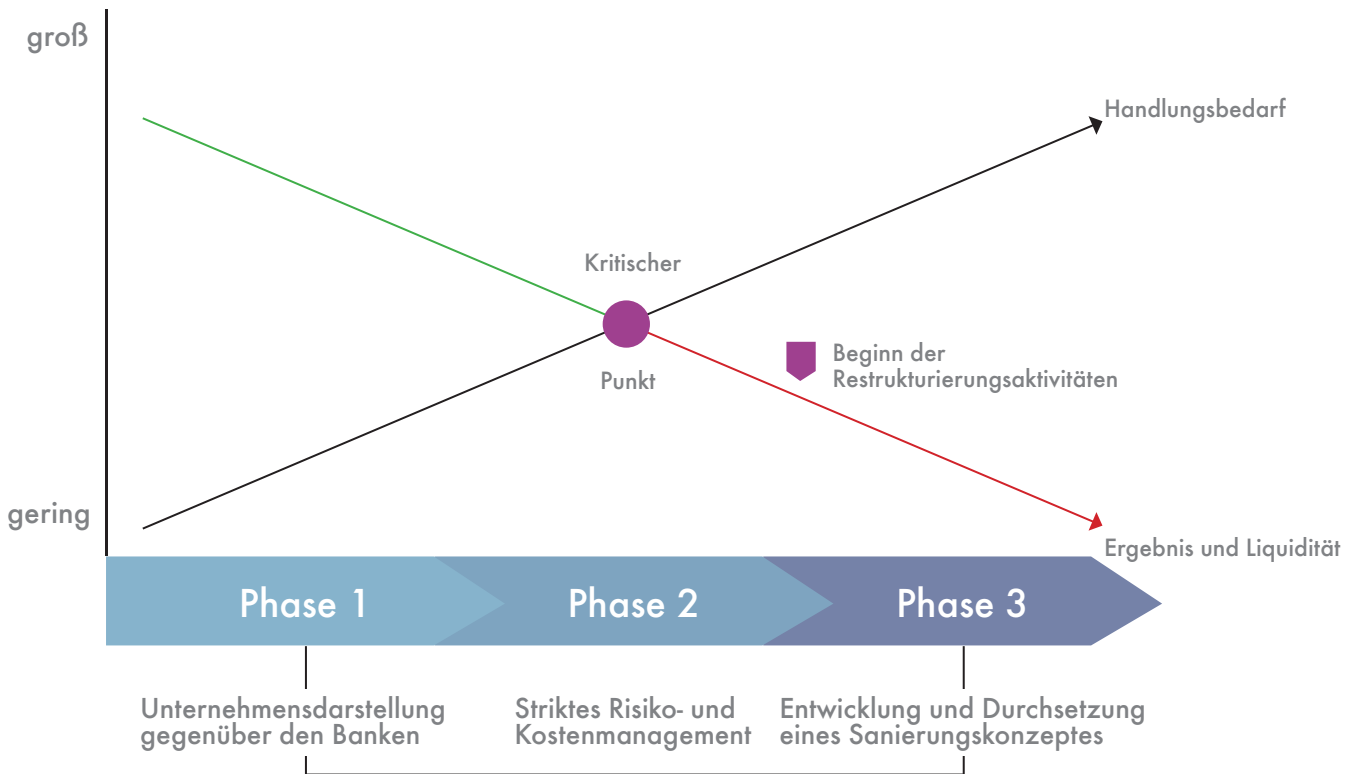
Das Unternehmen wurde deutlich verkleinert und den konjunkturellen Rückgängen angepasst. Die Kontokorrentlinien wurden innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren in einer zweistelligen Millionengrößenordnung zurückgefahren. Nach schmerz-

vollen Verlusten im Hauptjahr der Restrukturierung schreibt das Unternehmen heute schwarze Zahlen und ist von den mittelständischen Unternehmen zwischenzeitlich an ein international operierendes Konzernunternehmen verkauft worden.



PRAXISBERICHT

Krisenentwicklung



IV. Fazit

- Durch die Verschlankung des Unternehmens in Größe und Struktur wurde das Gesamtgebilde wieder beherrschbar gemacht.
- Die strategische Neuausrichtung und Einbindung in eine starke Verbundgruppe eröffnete neue Perspektiven.
- Der Erfolg dieser Maßnahmen führte zu einer hohen Attraktivität für internationale Konzerne und schließlich zum gewinnbringenden Verkauf.

Für weitere Informationen wenden Sie sich jederzeit gern an uns.