



## Sanierung eines Bauzentrums

### I. Ausgangslage

Ein inhabergeführtes Familienunternehmen, das sowohl im Baustoffhandels- als auch im Produktionsbereich als Bauzulieferer mit drei Standorten und über 80 Mitarbeitern tätig ist, hat zum Ende der 90er Jahre sehr stark expandiert und insbesondere im Produktionsbereich von konstruktiven Fertigteilen eine übergroße Investition getätigt, obwohl bereits zu diesem Zeitpunkt absehbar war, dass der Rückgang des Marktvolumens keine konjunkturelle Delle war, sondern eine ausgeprägte Strukturkrise. Der einsetzende Kapitaldienst hat das Unternehmen bei der operativen Weiterführung erheblich behindert. Darüber hinaus hat das Traditionsunternehmen bisher keine Grundlagen für ein Berichtswesen geschaffen, dass Planungen der Liquidität und der Gewinn- und Verlustentwicklung einen Ausblick auf die kommenden Jahre gestattet hätte. Übereilt und teilweise nicht objektiv vorgenommene

Bewertungen für Lager- und Forderungsbestände haben die Gesellschafter und Fremdkapitalgeber darüber hinaus verunsichert. Der zu erbringende Kapitaldienst wurde vom Unternehmen lediglich zu ca. 60% erwirtschaftet. Zusätzlich hat das Unternehmen den Vertriebsbereich durch die mangelhafte innerbetriebliche Ablaufstruktur vernachlässigt. Dieser nun entstehende Mitteldruck und Verlust des Marktpotenzials führte zu einem umfassenden Restrukturierungsprozess. Das Ziel der Fremdkapitalgeber war, Veränderungsprozesse einzuleiten und Grundlagen so zu schaffen, dass die zukünftige Kapitaldienstfähigkeit sichergestellt werden kann. Daneben war von zentraler Bedeutung, die Vertriebsstruktur des Unternehmens so zu verändern, dass die verloren gegangenen Marktanteile kurzfristig zurück gewonnen werden können.

### II. Maßnahmen

#### 1. Bewertungsanalyse

Insbesondere in Fragen der Bewertung von Forderungen und Warenbeständen gab es erheblichen Klärungsbedarf bei den Fremdkapitalgebern. Mittels einer Analyse wurde zunächst eine objektive Bewertung der Aktiva vorgenommen, um allen Beteiligten einen klaren Bewertungsüberblick zu ermöglichen. Gleichzeitig diente diese Bewertungsprüfung als Grundlage zur zukünftigen Bestandsentwicklung.

#### 2. Führungsstruktur:

Das dezentrale Führungskonzept wurde durch eine zentrale Struktur abgelöst. Die Söhne des Inhabers, die bisher in den verschiedenen Standorten selbstständig agierten, wurden nun neu funktional eingesetzt. Dadurch wurde es möglich, Kostenvorteile in den Bereichen Verwaltung und Personal, aber insbesondere auch im Bereich Einkauf neu zu heben. Das bisher geführte Berichtswesen wurde neu geordnet und strukturiert. Der Gesamtvertrieb des Unternehmens und die Bearbeitung der verschiedenen Zielgruppen wurde zentral auf einen Geschäfts-

führer übertragen. Die Gesamtverantwortung im produzierenden Bereich wurde ebenfalls auf einen der Geschäftsführer übertragen. Dadurch wurde es möglich, dass die Geschäftsführer ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechend dieses Unternehmen funktionaler und effizienter steuern konnten.

#### 3. Strategische Neuausrichtung

Die starke Abhängigkeit ausschließlich vom Profifachgeschäft wurde durch die Hinzunahme von endverbraucherorientierten Vertriebsaktivitäten ergänzt. Innerhalb der Unternehmensgruppe wurde eine Informations-Kundendatenbank installiert, auf die sowohl die produzierenden Bereiche, als auch die Handelsbetriebe direkten Zugriff hatten. Darüber hinaus beinhaltet diese Datenbank sämtliche Informationen über die Entwicklung der einzelnen Bauprojekte, um bei den einzelnen Kundenprojekten gezielt die Nachfrage zu wecken und die Vertriebsmitarbeiter optimaler einzusetzen.



# PRAXISBERICHT

## 4. Vertrieb

Eine umfangreiche Analyse der Kundenstrukturen brachte das Ertrags- und Umsatzvolumen der einzelnen Kunden hervor und ließ einen Überblick über die zuletzt verloren gegangenen Kundenpotenziale zu. Durch ein neu geschaffenes, erfolgs-

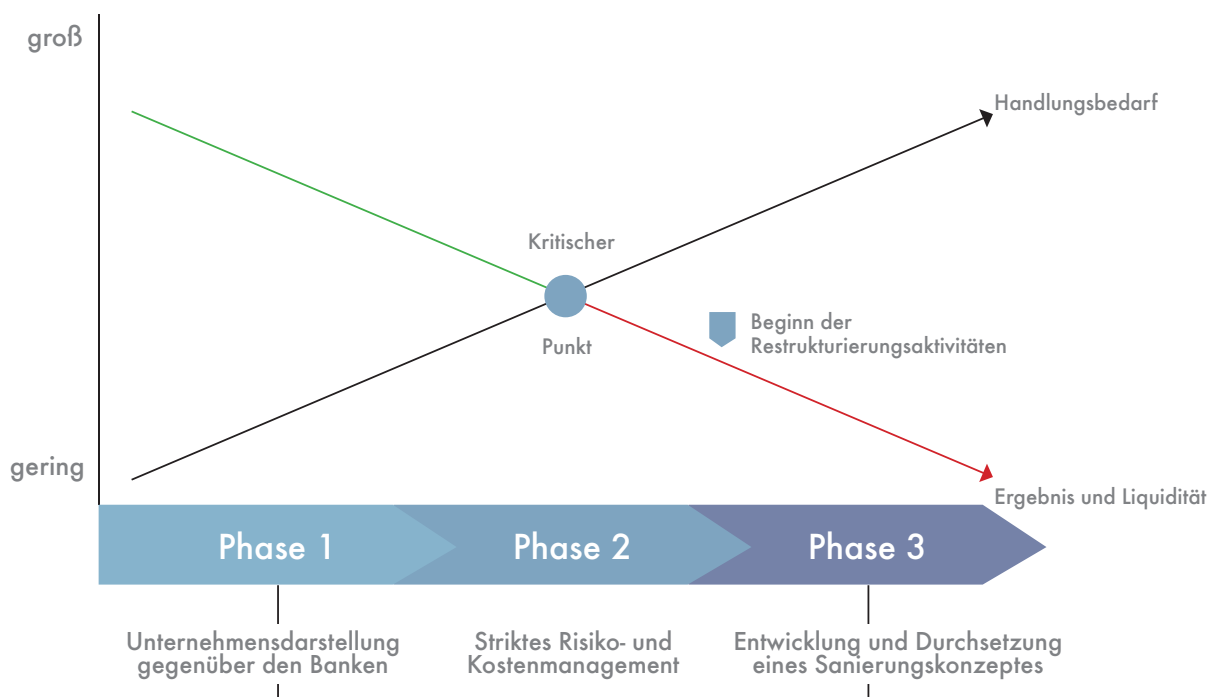
orientiertes Außendienst-Vergütungssystem wurde es möglich, dass die Vertriebsmitarbeiter deutlich motivierter und effektiver am Markt agierten.

## III. Ergebnis

Durch die eingeleiteten Maßnahmen hat sich das Unternehmen innerhalb eines Zeitraums von einem Jahr den notwendigen finanziellen Freiraum geschaffen, um zukünftig den Kapitaldienst erbringen zu können. Die Einführung und Umsetzung

eines stringenten Reportings eröffnet der Geschäftsführung die Möglichkeit, die Liquiditätsentwicklung zukunftsorientiert zu betrachten und den begleitenden Banken bereits im Vorfeld die notwendigen Informationen zu geben.

## Krisenentwicklung



## IV. Fazit

- Eine neue Zuordnung der Verantwortlichkeiten im Unternehmen setzte Ressourcen frei.
- Die Kapitalgeber haben wieder Vertrauen in die betriebliche Dokumentation gewinnen können und bewerten das Unternehmen positiv.
- Es liegt nun ein Konzept zur erfolgreichen Marktbearbeitung für die Vertriebsmannschaft vor.
- Das Unternehmen hat durch die eingeleiteten Maßnahmen eine wirtschaftliche Perspektive für die Zukunft gewonnen.

**Für weitere Informationen wenden Sie sich jederzeit gern an uns.**