

## Ausgangslage



### Auftraggeber

Mittelständischer SHK Betrieb mit 11 Mitarbeitern

### Dauer

5 Tage + monatliche Begleitung auf Stundenbasis

Der Unternehmer war in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten und wechselte innerhalb der Hausbank in die Intensivbetreuung.

Das Unternehmen war in die Verlustzone gerutscht und hatte massive Liquiditätsschwierigkeiten. Zudem fehlte es an Transparenz in allen Bereichen.

Um dem Inhaber zu helfen, die Fehler zu beheben und ein weiteres Engagement zu ermöglichen, empfahl die Hausbank die Zusammenarbeit mit einem Berater, zur Erstellung eines notwendigen Sanierungsgutachtens.

Der Intensivkundenbetreuer schlug dem Unternehmer zwei Berater zur Auswahl vor und nach einem Erstgespräch beim Unternehmer vor Ort erhielten wir den Zuschlag.

## Projektbeschreibung

Eine Sanierung ist verständlicherweise eine sehr emotionale Geschichte. Letztlich steht das Lebenswerk ganzer Familiengenerationen auf dem Spiel, sowie eine Vielzahl von Arbeitsplätzen. Nach einem ausführlichen Erstgespräch, konnten die ersten Sorgen und Nöte des Unternehmers beseitigt werden.

In einer vollumfänglichen Bestandsanalyse wurden sämtliche Daten des Betriebes ausgewertet und analysiert.

Die Ergebnisse der Bestandsanalyse waren, dass in den letzten Jahren die Unternehmensstrategie sich vermehrt auf unrentable Geschäfts- und Kundensegmente konzentrierte. Neben einem Preisverfall in diesen Segmenten, kam es auch zu einer deutlich gesunkenen Produktivität. In Kombination mit den angefallenen Kostensteigerungen, ergab sich eine deutliche Verlustsituation. Durch die schlechte Zahlungsmoral der Kunden und einer erheblichen Vorfinanzierung der Projekte, ergab sich ein deutliches Liquiditätsproblem.

Die Sanierung des Betriebes konnte letztlich nur erfolgreich gestaltet werden, wenn ein radikaler Strategiewechsel erfolgt.

Für den Bereich Kunden & Vertrieb, wurden in den einzelnen Geschäftsbereichen die lukrativsten Kundensegmente erarbeitet und ein Marketing- und Vertriebskonzept auf den Betrieb zugeschnitten. Das Konzept sah eine radikale Abkehr von einem Großteil der aktuellen Kunden vor.

Das Vertriebskonzept sah einen leicht sinkenden Umsatz im laufenden Geschäftsjahr vor, während ein deutlicher Anstieg im folgenden zu erwarten war.

## Projektbeschreibung

Durch ein straffes Kostensenkungsprogramm, wurden innerhalb des laufenden Geschäftsjahres die betrieblichen Fixkosten deutlich gesenkt.

Im Personalbereich mussten angesichts der mangelnden Produktivität auch Kosten durch Maßnahmen eingespart werden.

Durch die Umsetzung der Maßnahmen, wurde der Turnaround erreicht und das Unternehmen erreichte wieder die Gewinnzone.

Die Liquiditätsschwierigkeiten wurden durch mehrere Maßnahmen beseitigt.

Zuerst wurden die Rechnungsprozesse optimiert, um den Vorfinanzierungsaufwand in den Projekten zu minimieren. Über die Anpassung des Bürgschaftsrahmens konnten künftige Gewährleistungseinbehalte in Liquidität gewandelt werden.

Die aufgelaufenen Verbindlichkeiten wurden seitens der Lieferanten gestundet und über einen verhandelten Zahlungsplan abgetragen.

Die Bank unterstützte den Betrieb durch die Aufrechterhaltung der KK-Linien, eine mehrmonatige Tilgungsaussetzung und einer kleinen Darlehensspritze zur Ausfinanzierung des Konzeptes.

Durch die Umsetzung der Maßnahmen und der monatlichen Begleitung, konnte der Betrieb vollumfänglich saniert werden.

## Ergebnis

### Umsatz & Kosten

- Erarbeitung einer Vertriebs- und Marketingstrategie basierend auf den lukrativsten Kundensegmenten
- Absenkung des Umsatzes um 12%, mit anschließender Steigerung um 15%
- Senkung der Materialkosten um 2%
- Senkung der Personalkosten um 10%
- Reduktion der Sachkosten um 9%
- Reduktion der Zinskosten um 3%



Verlassen der  
Verlustzone

### Liquidität

- Reduktion des Vorfinanzierungsaufwandes um 80%
- Einführung eines Bürgschaftsrahmens mit hohen Einzelavalen für Anzahlungs-, Gewährleistungs- und Vertragserfüllungsbürgschaft
- Liquiditätssicherung durch Stundungsvereinbarung und Zahlungsplan mit den Lieferanten
- Finanzierung des Konzeptes durch die Hausbank



Vermeidung der  
Zahlungsunfähigkeit

### Prozesse

- Überarbeitung der Strategie und des Geschäftsmodells
- Überarbeitung der Vertriebsprozesse
- Umbau der Nachkalkulation zu einem Strategiewerkzeug
- Überarbeitung der Rechnungsprozesse und der Zahlungskonditionen
- Überarbeitung des Forderungsmanagements



Strategiewandel &  
effiziente Prozesse