



Erfolgreiche Sanierung eines Büromöbel-Herstellers: Markt weiter schwach – Umsatz steigt!

Branche extrem unter Druck: Nach sehr ertragreichen Zeiten leidet die Büromöbel-Branche seit 2001 unter erheblichen Überkapazitäten und einem äußerst harten Verdrängungswettbewerb. Das Volumen des deutschen Büromöbel-Markts schrumpfte seither von ca. € 2,2 Mrd. um 43% auf ca. € 1,4 Mrd. Auch für 2004 ist ein Ende dieses Abwärtstrends nicht zu erwarten.

Ausgangslage besorgniserregend: Von dieser negativen Entwicklung ist auch der Büromöbel-Hersteller betroffen. Das Unternehmen muss einen Umsatzrückgang von € 14,8 Mio. im Jahr 2001 auf € 4,6 Mio. im Jahr 2002 verkraften. Wesentliche Ursache ist der Umsatzeinbruch bei dem einzigen Großkunden des Unternehmens um mehr als 91%. Keinen Monat zu früh beauftragen die Gesellschafter die Concentro mit dem Sanierungskonzept.

Concentro analysiert: Zu Beginn der Sanierung wird noch ein Verlust von € 200.000 pro Monat erwirtschaftet. Ohne konsequent geplante und stringent umgesetzte Sanierungsmaßnahmen müsste das Unternehmen spätestens im ersten Quartal 2004 Insolvenz anmelden. Die weitere Analyse ergibt erschreckende Einzelheiten: Trotz der strategisch äußerst gefährlichen Abhängigkeit von einem Kunden wurde es versäumt, einen schlagkräftigen Vertrieb aufzubauen. Die drei bestehenden Produktlinien im Systemmöbelbereich wurden letztmals 1996 erneuert. Zudem hatte sich der Aufsichtsrat zu Jahresbeginn vom alten Geschäftsführer getrennt, der das Unternehmen nun mit überzogenen Forderungen konfrontiert.

Das Unternehmen braucht dringend eine neue Führung. Zum Glück gibt es genügend Rücklagen, um die bevorstehende Sanierung aus eigener Kraft zu finanzieren.

Sofortmaßnahmen und neue Strategie: Die Zeit ist knapp – bereits während der Erstellung des Sanierungskonzeptes werden erste Maßnahmen umgesetzt. Die Gesellschafter tragen alle Entscheidungen mit: u.a. Auflösung des Aufsichtsrates, Wechsel des Wirtschaftsprüfers und des Steuerberaters, Berufung des langjährigen Produktionsleiters in die Geschäftsführung.

Der neue Geschäftsführer geht die Aufgaben gemeinsam mit einem Partner der Concentro an: Kosten reduzieren und strenge Ausgabendisziplin, vor allem die Umsätze steigern! Neue Produkte werden entwickelt und dabei konsequent auf Kundenanforderungen ausgerichtet, Vertriebsunterlagen werden professionalisiert, der Vertrieb wird neu strukturiert. Ein Call-Center übernimmt

nach umfassender Schulung die Neukundenakquisition. Am wichtigsten ist, die neue Vier-Säulen-Strategie – Systemmöbel, Objektgeschäft, Fremtteilefertigung und Zukaufteile – umzusetzen. Dies, um der Abhängigkeit vom Serienmarkt mit den dort üblichen Preiskämpfen so weit wie möglich zu entgehen. Außerdem können dadurch die Stärken in der individuellen Fertigung wertschöpfend eingebracht werden.

Vom Produkt zur Dienstleistung: Die enge Allianz zwischen Geschäftsführung und Concentro stellt den Vertrieb neu und schlagkräftig auf – statt lediglich sechs gibt es nun im Schnitt knapp 30 viel versprechende Außendienstkontakte pro Woche. Die Wege zu den Kunden werden mit zwei neu eröffneten Niederlassungen entscheidend kürzer, und dadurch wird die Betreuungsfrequenz verstärkt. Messbare Resultate: zusätzliches Neukundengeschäft genau wie die Reaktivierung von Bestandskunden. Im Objektgeschäft werden neue Kunden, im Fremdfertigungsbereich neue Auftraggeber gezielt akquiriert.

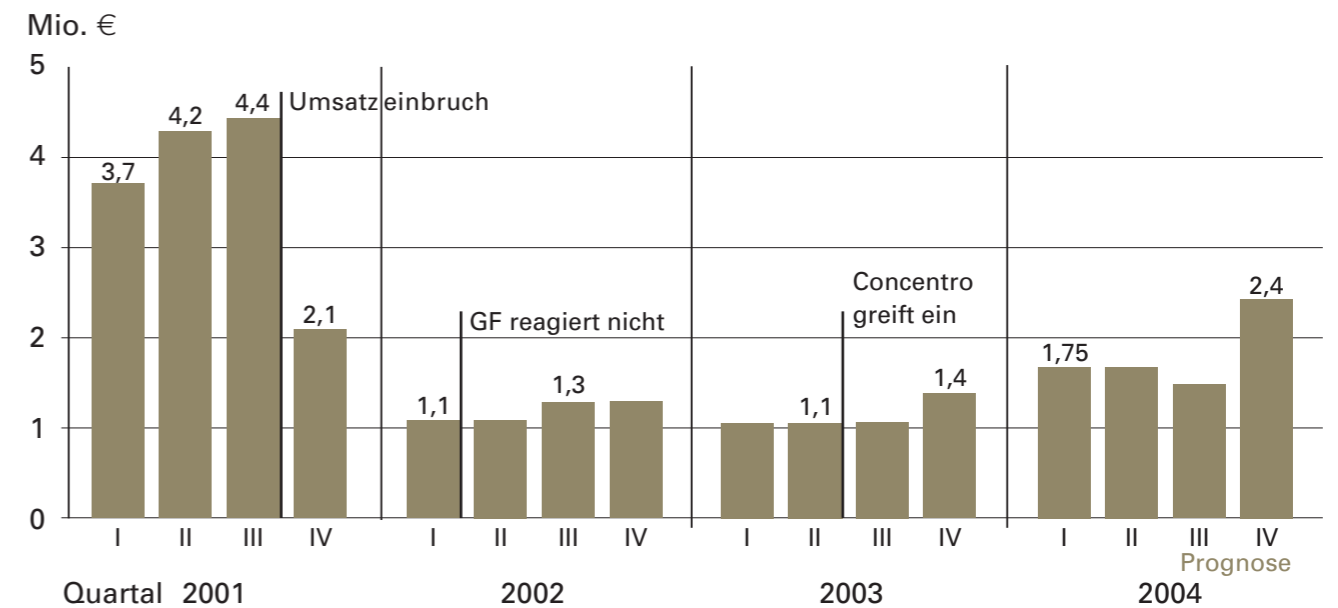
All das ist nur mit gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern möglich – dem wichtigsten Kapital im Standort-Wettbewerb. Die Organisation wird an die neuen Anforderungen angepasst, Verantwortungen werden neu verteilt und Zuständigkeiten erweitert. Auf dem Weg vom produkt- zum dienstleistungsorientierten Unternehmen ist bereits viel geschehen; hierin liegt die Zukunft des Concentro-Klienten.

Existenzbedrohung abgewendet – neue Herausforderungen: Auch heute wächst das Unternehmen gegen den immer noch rückläufigen Trend im Büromöbel-Markt. Im laufenden Jahr wird der Vorjahresumsatz voraussichtlich um 43% übertroffen; der Liquiditätsabfluss konnte weitgehend gestoppt werden. Seit November 2003 ist die Kurzarbeit beendet. Durch die konsequente Umsetzung der Strategie macht sich das Unternehmen zunehmend unabhängig vom klassischen Büromöbel-Markt. Die Erschließung neuer Märkte geht voran; derzeit werden die Schweiz, Österreich und Tschechien mit neuen Händlern und Kooperationspartnern durchdrungen. Zu guter Letzt: Kürzlich konnte die Auseinandersetzung mit dem Altgeschäftsführer konstruktiv beendet werden.

Das Unternehmen hat die Vergangenheit endgültig hinter sich gelassen und stellt sich optimistisch den weiteren Herausforderungen eines schwierigen Marktes.

In 30 Sekunden

Ein Büromöbel-Hersteller steht kurz vor dem Aus – Ursachen sind der extrem schwierige Markt, Versäumnisse in der Produktpolitik, mangelnde Strategien und die Abhängigkeit von einem Großkunden. Die Concentro erhält das volle Vertrauen der Gesellschafter und greift sofort ein. Der Wandel zum Dienstleister, die neue Produkt- und Vertriebspolitik sowie kreative Ideen aller Beteiligten retten das Unternehmen dauerhaft. Und – gegen den Trend steigt sogar wieder der Umsatz!



Umsatzkonsolidierung und deutliches Wachstum bereits kurz nach dem Eingreifen von Concentro

(Quelle: Unternehmensplanung, Analysen Concentro)

Geschäftsführer haften vielfach – Risiko rechtzeitig vermindern!

Die Sitten werden auch im Mittelstand rauer: Wo früher bei unternehmerischen Fehlleistungen oft nicht nur geschwiegen, sondern auch die Folgen übernommen wurden, werden in letzter Zeit zunehmend Gerichte bemüht und Manager zur Rechenschaft gezogen. Z. B. hat der BGH jüngst entschieden, dass bei einem Haftungsprozess der Geschäftsführer nachweisen muss, dass er seinen Sorgfaltspflichten nachgekommen ist. Gelingt ihm das nicht, werden die Forderungen schnell existenzbedrohend.

Deshalb müssen rechtzeitig wirksame Maßnahmen zur Vermeidung von Haftungsrisiken getroffen werden. Das gilt zunächst für den Abschluss einer Vermögensschadenshaftpflicht (D&O-Versicherungen). Die Erfahrungen zeigen, dass solch ein Versicherungsschutz nicht oder nur teuer zu bekommen ist, wenn das Unternehmen bereits in der Krise steckt.

Ist der Geschäftsführer erst einmal abberufen, greifen die Gesellschafter oft zum Mittel der fristlosen Kündigung, um anschließend Haftungsansprüche geltend zu machen. Hier ist es meist ratsam, auch einer geringen Abfindung zuzustimmen, wenn dafür eine Erledigungsklausel in den Aufhebungsvertrag aufgenommen wird, die alle gegenwärtigen und zukünftigen Ansprüche ausschließt.

Die wichtigsten Verhaltensregeln im Überblick:

>> Haftung für Mitgeschäftsführer minimieren: Mit einem Geschäftsverteilungsplan können Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geregelt werden. Wichtig ist dann, dass aus den anderen Ressorts regelmäßig Informationen abgefordert und diese auch dokumentiert werden.

>> Richtig delegieren: Der Geschäftsführer muss – abgesehen von Kernaufgaben – nicht alles selbst erledigen. Delegiert er Verantwortungen, sind die Dokumentation der Zuständigkeiten und die Überwachung der Mitarbeiter entscheidend.

>> Berater einschalten: Besonders große Verantwortungen können oft effektiv ausgelagert werden, beispielsweise an vertrauenswürdige und kompetente Berater. Beruhigend dabei: Mit dem Beratungsvertrag wird die Haftpflichtversicherung gleich mit abgeschlossen.

>> Gesellschafter informieren: Im Zweifel sollte immer die Gesellschafterversammlung informiert werden. Besonders wichtig ist dann, die Hintergründe für Entscheidungen zu dokumentieren. So belegt der Gesellschafterbeschluss, dass der Geschäftsführer entsprechend den Weisungen der Versammlung gehandelt hat.

>> Entlastung erteilen lassen: Damit können an den Geschäftsführer für Tatbestände, die zum Zeitpunkt der Entlastung bestanden und ggf. sogar bekannt waren, keine Haftungsansprüche gestellt werden.

>> Risikomanagement einführen: Die wirtschaftliche Situation sollte mit Hilfe geeigneter Controllinginstrumente – z. B. Soll-Ist-Abgleich und monatliche Standardberichte – beobachtet werden. Ein Wirtschaftsprüfer sollte die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems bestätigen.

>> Rechtzeitig Insolvenz anmelden: Bleibt nur noch der Gang zum Insolvenzrichter, sollte dies zum richtigen Zeitpunkt geschehen. Durch das Versäumen von entsprechenden Fristen macht sich der Geschäftsführer schadenersatzpflichtig.

>> Concentro Berlin
Joachimstaler Straße 15
10719 Berlin
T +49-30-886143-80
F +49-30-886143-81
berlin@concentro.de

>> Concentro München
Kaulbachstraße 36
80539 München
T +49-89-388497-0
F +49-89-388497-50
muenchen@concentro.de

>> Concentro Nürnberg
Neumeyerstraße 48
90411 Nürnberg
T +49-911-59724-7700
F +49-911-59724-7711
nuernberg@concentro.de

Report_11

Concentro Management ist eine unabhängige Beratungsgesellschaft für den Mittelstand. Flexibler als die Großen und dabei umsetzungs- und erfolgsorientiert, erfahren, international tätig, persönlich.

Anspruch von Concentro Management ist es, in unseren Kernbereichen die unterschiedlichen Facetten einer individuellen Beratungsleistung aus einer Hand zu bieten. Dies gelingt durch ein Portfolio erprobter Tools und vermeidet damit Zeit- und Reibungsverluste, wo es auf gut abgestimmte und rasch wirksame Aktivitäten zur richtigen Zeit ankommt.

Unser Fokus liegt auf Restrukturierungs- und M&A-Dienstleistungen für Unternehmen, Banken und Private Equity. Wir agieren regelmäßig in unternehmerischen Sondersituationen, aber auch präventiv, immer unter hohem Erfolgsdruck. Dabei wird jedes Projekt von einem Concentro Partner geführt. Auch das trägt zur Kontinuität bei und garantiert die rasche Erarbeitung von Lösungen, die zeitnah umzusetzen und in ihrer Wirkung nachhaltig sind.



>> Innenseiten: Büromöbel-Hersteller vor der Insolvenz

Lesen Sie ein Beispiel aus der Praxis, wie das Unternehmen gerettet und völlig neu aufgestellt wird.

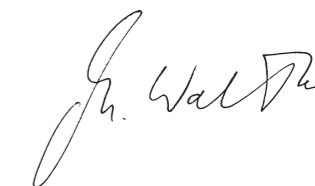


>> Editorial

Werte Leserin, werter Leser,

als Spezialisten für Restrukturierungs- und M&A-Dienstleistungen arbeiten wir oft in unternehmerischen Ausnahmesituationen und unter hohem Handlungsdruck. Es freut uns, Ihnen heute mit dem Report einen weiteren Einblick in unsere Arbeit geben zu können – diesmal aus der Möbelbranche.

Wir stellen Ihnen die erfolgreiche Restrukturierung eines mittelständischen Büromöbel-Herstellers vor. Durch konsequent umgesetzte Maßnahmen zur Ergebnis- und Liquiditätsverbesserung konnte die Concentro gemeinsam mit den Mitarbeitern die drohende Insolvenz abwenden.



Mark Walther, Partner