

Sanitärunternehmen saniert (Erfolgsstory)

„Die Banken haben mir die Konten gesperrt. Können Sie den Banken klar machen, dass ich meinen Betrieb schließen muss, wenn ich kein Material einkaufen kann“.

So lautete lapidar die Antwort und die Suche nach einer Lösung durch den Inhaber nach der kurzen Begrüßung.

Das Unternehmen, östlich von Nürnberg gelegen, beschäftigte zu diesem Zeitpunkt acht Mitarbeiter.

Uns war klar, dass sein finanzielles Problem so einfach nicht zu lösen ist, denn die Konten waren ausgeschöpft. Bevor wir überhaupt zur Bank gehen, müssen wir erst eine Menge an Vorarbeit leisten um von der Hausbank gehört zu werden.

Es wurde ein Strategiepapier erarbeitet. Mit Fakten, Maßnahmen und einer Vorgehensweise wollen wir versuchen zu beweisen ob das Unternehmen sanierungsfähig sei. Dazu gehörten im Wesentlichen eine Vermögensaufstellung an festen und beweglichen Mitteln, Verbindlichkeiten und Forderungen, die derzeitige Liquidität, die Lebensversicherungen des Unternehmers sowie eine Einschätzung des Absatzmarktes und der Wettbewerber und vieles mehr.

Nachdem wir der Bank klar gemacht hatten, wie wir den Fall angehen wollen, war man bereit, uns eine zweite Chance zu geben.

Also gingen wir ans Werk und analysierten die jeweiligen Bereiche und suchten nach Lösungen.

Businessplan

Wir entwarfen ein Schema für einen Businessplan, der für das vor uns liegende Geschäftsjahr gelten soll und teilten ihn nach Monatszyklen auf.

Wettbewerbsanalyse

Im Umkreis von 50 – 60 km wurden die Entwicklung und die Potenziale des Wettbewerbs analysiert und festgestellt, dass sich einige Änderungen zu Gunsten des Mandanten ergeben werden. Diese wurden qualifiziert und quantifiziert und für den Businessplan aufbereitet.

Absatz- und Umsatzanalyse

Wir stellten fest, dass durch die Veränderung der Wettbewerber in diesem räumlichen Markt und durch die die Substitution der Heizung und Warmwasseraufbereitung durch erneuerbare Energie der Absatzmarkt in den nächsten Jahren nicht einbrechen sondern sich vergrößern wird. Also bekommen wir eine weitere Chance bei entsprechender Strategie.

Darlehensbestand

Recht hoch war der Bestand an langfristigen Krediten, wobei ein Kredit eine variable Zinsvereinbarung hatte, alle anderen waren fix. Bei einem Darlehen war der Zinssatz gemessen zu diesem Zeitpunkt noch sehr hoch. Zum Glück liefen die Zinsbindungsfristen in den nächsten zwei Jahren aus. Die jährliche Belastung des Unternehmens betrug immerhin rund 70.000 €. Wir entwarfen einen Vorschlag für eine Umschuldung unter Berücksichtigung der noch belastbaren Lebensversicherung. Dafür boten wir einen neuen Vertrag für eine fondgebundene Lebensversicherung an, der heute eine wesentlich höhere Ertragschance

bietet als die alten Policen. Wir hofften, dass die Bank bezüglich einer Umschuldung mit sich reden lässt.

Immobilien:

Sämtliche Immobilien waren bereits beleihen. Lediglich ein Stück Wald war noch vorhanden, das wertmäßig von geringer Bedeutung war. Ein Verkauf wäre unsinnig gewesen.

Persönliche Absicherung

Ein Großteil der Versicherungen war schon belastet. Lediglich eine kleine fondgebunden Lebensversicherung war noch zu beleihen.

Lagerbestände

Die Analyse des Lagerbestandes, zeigte dass dieser hinsichtlich des Umfanges und der Liegezeiten viel zu hoch ist. Ein Teil davon soll kurzer Hand verkauft werden um liquide Mittel zu erhalten. Dazu wurde ein Erlösplan nach Wochen erarbeitet.

Angebotsbestand

Aus den Kalkulationen sämtlicher Angebote und aus den Schätzungen für mögliche Angebote bereits bekannter Baumaßnahmen wurden der Materialeinsatz und die Fertigungskosten extrahiert. Gewichtet mit einem Wahrscheinlichkeitsfaktor. Gleichermaßen wurde auch mit den voraus zu sehenden Erlösen aus den Serviceverträgen verfahren. Aus diesen Daten war es möglich die wahrscheinlichen Aufwendungen und Erlöse zeitlich zu ermitteln. Jederzeit sichtbar, um welche Erlösart es sich handelt.

Auftragsbestand

Wir wählten die gleiche Vorgehensweise wie beim Angebotsbestand, mussten aber die bereits erbrachten Leistungen und Anzahlungen dabei berücksichtigen.

Personalkosten und persönliche Entnahmen

Ohne lange über Stundensätze und Beschäftigungsgrade nachzudenken haben wir die Personalkosten und die Nebenkosten je Mitarbeiter ermittelt. Wobei wir festgestellt haben, dass der ProKopf-Umsatz je Mitarbeiter unter dem Durchschnitt der Branche liegt. Die Analyse zeigte, dass durch ein Prämiensystem tatsächlich Personaleinsparungen vorgenommen werden können.

Betriebskosten

Alle fixen und variablen Kosten wurden gelistet und entsprechend ihrem Anfall in den Businessplan eingetragen.

Außenstände

Die Außenstände waren in ihrer zeitlichen Fälligkeit leicht zu ermitteln. Überfällige Außenstände wurden telefonisch angemahnt.

Verbindlichkeiten

Auch diese waren schnell ermittelt. Mit einigen Lieferanten konnte eine Aufschiebung der Zahlungsziele und auch Teilzahlungen vereinbart werden.

Businessplan – Ergebnis

Alle Zahlen wurden nach Monaten in den Businessplan aufgenommen und die Ergebnisse berechnet. Erfreulich konnten wir feststellen, dass sich das Betriebsergebnis unter diesem Planansatz monatlich verbessert.

Durch die Kumulation der monatlichen Ergebnisse hatten wir auch sofort die Sicht auf die Liquidität der Zukunft.

Neue Verrechnungssätze für die Kalkulation

Entsprechend der veränderten Kostensituation der geplanten Erlössituation wurden die Verrechnungssätze für Dienstleistungen und die diversen Zuschläge neu ermittelt.

Kalkulationssystem anpassen

Die Kalkulation wurde den veränderten Gegebenheiten angepasst und dafür in einfaches EXCEL – Programm entwickelt.

Liquidität überwachen

Damit wir den Plan auch einhalten können wurde der Angebotsbestand und der Auftragsbestand in ein EXCEL Programm aufgenommen und aus dem Umsatz der Materialeinsatz extrahiert um den Liquiditätsbedarf von den Erlösen trennen zu können. Die Fertigungskosten wurden bis auf wenige Monate mit Sonderaufwendungen als konstant angenommen. Mit den Ergebnissen der Nachkalkulation wurden die Planungen korrigiert. Ebenso wenn sich Zahlungen verschieben. Mit diesem geringen Aufwand konnten wir die Liquidität monatlich gut kontrollieren.

Alle erarbeiteten Unterlagen, gut aufbereitet, übergaben wir der Bank zur Prüfung und wurden nach einigen Tagen zu einem Gespräch eingeladen.

Die beiden Geschäftsführer der Bank stimmten im Wesentlichen der Umschuldung mit längeren Laufzeiten und damit geringerem monatlichen Aufwand zu. Die vorliegenden Unterlagen haben Sie anscheinend davon überzeugt.

Das Unternehmen konnten wir so vor einer Insolvenz retten und es hat die letzten 12 Monate gut überstanden.

Hesselberg-IT

Abtlg. Integriertes Organisation- und Prozessmanagement

Helmut Fröhling