

Bau- und Gartenmärkte – Unternehmenskonzept/MBI

Unternehmen

Umsatz(€): 15,0 Mio.

Mitarbeiter: 90

Das Unternehmen entstand aus einer ländlichen Handelsgenossenschaft (BHG) in den neuen Bundesländern (Fusion und Neustrukturierung verschiedener Genossenschaften). Ursprünglicher Geschäftszweck des Unternehmens sind umfangreiche Tätigkeiten in den Bereichen Handel, Dienstleistungen, Handwerk und Verarbeitung. Verschiedene Geschäftsbereiche wurden nach der Wende eingestellt. Im Vorfeld der Sanierung wurden noch folgende Geschäftsbereiche betrieben:

- Garten- und Baumärkte
- Baustoffhandel
- Brennstoffhandel
- Landhandel
- Landtechnik
- Heizungs- und Sanitärbau

Das Geschäftsgebiet der Gesellschaft erstreckt sich auf mehr als 10 Standorte. Das Unternehmen verfügt über einen erheblichen spezifischen Immobilienbesitz, der nur teilweise genutzt wird und renovierungsbedürftig ist. Der ursprüngliche Umsatz über alle Geschäftsfelder betrug ca. T€ 35.000, der aktuelle Umsatz beträgt ca. T€ 15.000. Die Gesellschaft beschäftigt ca. 100 Mitarbeiter.

Ausgangslage/Aufgabenstellung

Die Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage ist existenzbedrohend angespannt. Es besteht die Gefahr der Illiquidität und Überschuldung. Androhung einer Kündigung/Kürzung des Lieferobligos seitens der Großlieferanten. Wesentliche Einflussreaktoren für die negative Finanz- und Ertragslage sind neben aktueller Marktentwicklung bestehende Altlasten aus der Schließung der unrentablen Geschäftsbereiche. Die verbleibenden Geschäftsbereiche der Unternehmung sind nicht in der Lage, die Verpflichtungen und Sonderprobleme langfristig zu tragen. Das heterogene Handels- und Dienstleistungsspektrum der Gesellschaft erschwert die Gesamtsteuerung des Unternehmens. Jeder Teilgeschäftsbereich steht unter starkem marktlichen Druck. Die beiden Hauptgeschäftsfelder sind im Vergleich zu anderen Unternehmungen der Branche grundsätzlich leistungsfähig und verfügen über zusätzliches Ergebnispotential. Ein Sanierungskonzept soll die Rahmenbedingungen und notwendigen Maßnahmen zur Unternehmensfortführung darlegen.

Umsetzung durch GRC

Erarbeitung eines Sanierungskonzeptes mit strategischen und konzeptionellen sowie einem detaillierten Maßnahmenplan. Die Maßnahmen betreffen einerseits die Gesamtunternehmung, andererseits im speziellen die einzelnen Geschäftsfelder der Unternehmung. Folgende Maßnahmen wurden eingeleitet bzw. umgesetzt

Trennung der Altlasten und Sonderprobleme vom laufenden operativen Geschäft

- Verhandlung über Forderungsverzichte der betreuenden Hausbank
- Finanzierungssituationen und Lieferanten
- Neustrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation für die einzelnen Geschäftsfelder und die Führungsaufgaben im Rahmen der Dezentralisierung
- Verkauf / Trennung von nicht betriebsnotwendigen Aktivposten

Ergebnis

Das Sanierungskonzept wird grundsätzlich von den beteiligten Finanzierungspartnern getragen. Lediglich ein Finanzierungspartner ist nicht bereit, die notwendigen Beiträge zum Sanierungskonzept in vollem Umfange zu leisten. Auch wurde das mit den anderen Finanzierungspartnern abgestimmte alternative „Insolvenzplanverfahren“ nicht akzeptiert. Das Unternehmen geht in die geordnete Insolvenz. Mit der Sanierungsverwaltung und zwei leitenden Mitarbeitern wurde eine „Management-Buy-Out-Lösung“ für drei wesentliche Altgeschäftsbereiche erfolgreich umgesetzt. Die ursprünglich geplanten bereits eingeleiteten Sanierungsmaßnahmen wurden abschließend umgesetzt. Die Finanzierung konnte über einen alten Finanzierungspartner unter Einbeziehung öffentlicher Programme und Bürgschaften gefunden werden. Das interne und externe Berichtswesen einer der fortbestehenden Gesellschaften (Jahresumsatz ca. 15 Mio. €) wird im Rahmen eines Coachings begleitet.

- Zukunftsweisende Unternehmensstrategie sichert nachhaltigen Unternehmenserfolg
- Unternehmen ist auf die sich verändernde Marktsituation gut vorbereitet
- Unternehmensübergabe ist vorbereitet und kann erfolgen
- Transparente Darstellung der Unternehmensentwicklung durch Businessplan
- Regelmäßige und strukturierte Information durch (externes) Berichtswesen als Basis für Rating