



SÜSSWARENHERSTELLER

▶ 1. Allgemeines zum Kunden

Art der Beratung:	Quick- Check
Branche:	Süßwarenhersteller
Unternehmensgröße:	20 Mitarbeiter / 1,9 Mio. Euro
Zeitraum / Dauer:	08/2010 – 09/2010
Projektaufwand:	10 Manntage
Honorarvolumen:	13.000 Euro

▶ 2. Projektteam / Rolle

Projektteam Berater:	2 Senior-Experten, 1 Projektleiter
Projektteam Kunde:	Geschäftsführender Gesellschafter, Verkaufsleiter
Weitere Spezialisten:	keine
Rolle der Berater:	Gutachter und Coach

▶ 3. Aufgabenstellung

Ein bekanntes Traditionsunternehmen der Süßwarenindustrie wurde bei zwei großen Lebensmittelfilialisten ausgelistet und geriet durch die dadurch verursachten Umsatzrückgänge in eine Ertrags- und Liquiditätskrise. Die Hausbanken verlangten eine Entscheidungsgrundlage für die Aufrechterhaltung der Kreditlinien. Die Projektaufgabe bestand in der Prognose der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft für die nächsten 18 Monate als Fortschreibung des Istzustandes unter Einbeziehung von Stabilisierungs- und Sanierungsmaßnahmen. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgte durch den geschäftsführenden Gesellschafter.

▶ 4. Ziel der Beratung

Ziel war es, dem geschäftsführenden Gesellschafter und den Hausbanken eine transparente und nachvollziehbare Ertrags-, Finanz- und Vermögensplanung zur Verfügung zu stellen, welche die Grundlage für die Entscheidung über Fortführung, Verkauf oder Insolvenz darzustellen hatte.

▶ 5. Vorgehensweise

Die Aufgabenstellung wurde zunächst in einer Projektskizze umrissen. Um die Kundenpotenziale, die Marktentwicklung, die Prozesse und Strukturen sowie die erforderlichen Unterlagen für die finanzwirtschaftliche Analyse zu eruieren, wurde anschließend ein Tagesworkshop mit der Geschäfts- und Verkaufsleitung durchgeführt. Die letzten drei Jahresabschlüsse wurden neu gegliedert und die Gesellschafterentnah-



men transparent gemacht. Die letzten 12 Monatsabschlüsse wurden um nicht wiederkehrende Transaktionen bereinigt, um daraus normalisierte Deckungsbeiträge und Relationen für die Planung abzuleiten. Die Berichtsformate wurden für die Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Cash-Flow-Rechnung mit datenbankmäßigen Verknüpfungen erstellt. Die verbleibenden sechs Monate des laufenden Geschäftsjahres wurden auf Basis der Umsatzplanung der Gesellschaft und der normalisierten Deckungsbeiträge und Relationen der Vergangenheit prognostiziert und in einem Zwischenbericht dargestellt. Anschließend wurden die von der Gesellschaft projektierten Sanierungsmaßnahmen fixiert und in einem 18 Monate umfassenden Zeitraum in monatlicher Entwicklung von Bilanz, GuV und Cash-Flow-Rechnung dargestellt.

▶ 6. Herausforderungen

Die Herausforderungen des Projekts bestanden in dem sehr rudimentären Controlling, der zurückhaltenden Kommunikation von Sanierungsentscheidungen und dem hohem Kontrollbedürfnis des geschäftsführenden Gesellschafters in Verbindung mit ehrgeizigen Terminvorstellungen der Hausbanken.

▶ 7. Ergebnisse

Den Herausforderungen konnte durch die Nutzung einer parametrisierten Planung-Datenbank begegnet werden, die es erlaubte, auf der Grundlage von Summen- und Saldenlisten Annahmen zur Planung zu plausibilisieren und auf transparente Art zu verarbeiten bzw. zu ändern. Die Darstellung der Planung mit Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Cash-Flow-Rechnung in monatlicher Entwicklung führte zu einer für das Unternehmen ungewöhnlichen Transparenz, die den geschäftsführenden Gesellschafter zunächst schockierte, dann aber zu den notwendigen substanziellen Sanierungsmaßnahmen mobilisierte.

▶ 8. Kundennutzen

Der wesentliche Nutzen lag in der Vermeidung einer Insolvenz durch das Ergreifen substanzieller Sanierungsmaßnahmen. Die Hausbanken erhielten eine neutrale Entscheidungsgrundlage und eine kontingente, nachvollziehbare und vollständige Planungsgrundlage auf Basis von Ist-Daten der Vergangenheit und einer detaillierten Umsatzplanung nach Kunden.





REFORMIEREN UND RESTRUKTURIEREN