

Sanierungswürdig bedeutet nicht immer sanierungsfähig

FALLBEISPIEL | Das Marktumfeld ist seit Jahren unverändert, rückläufiger Biermarkt, Überkapazitäten, Eintritt internationaler Konzerne, massiver Werbeaufwand der nationalen Biermarken (Fernsehbiere), regionale Brauereien vermarkten ihre Immobilien, um zu überleben. Wer vor diesem Hintergrund sanieren will oder muss, muss bereits im Vorfeld alle Szenarien bedenken, um nicht im Abseits zu landen.

EINE FINANZIELL OHNEHIN SCHON ANGESCHLAGENE REGIONALE BRAUEREI übernahm eine „Nachbar-Brauerei“ mit vergleichbaren finanziellen Problemen. Da die Übernahme fremdfinanziert war, verschärfte sich die finanzielle Situation mit der Folge, dass das Unternehmen seine Handlungsfähigkeit im Markt nahezu verlor.

Kostensenkung ohne Nachhaltigkeit

Die jetzt einsetzenden Sanierungsmaßnahmen zielten auf reine Rationalisierungsmaßnahmen und Anpassung der Personalstärke auf die jeweilige Umsatzsituation. Diese Maßnahmen wurden allerdings von der negativen Umsatzentwicklung überholt mit der Folge, dass die Kosten der Sanierungsmaßnahmen die Investitionen in den Markt immer weiter einschränkten und so die Negativentwicklung im Absatzbereich immer weiter beschleunigt wurde.

Der inzwischen etablierte Bankenpool mit über zehn Instituten mit unterschiedlichsten Zielen und Interessen lehnte eine Finanzierung von notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen ab und drängte auf Rückführung der Kreditlinien – für das Unternehmen eine nahezu ausweglose Situation.

Zu diesem Zeitpunkt wurde ad-tempus Consulting beauftragt, die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit zu prüfen und, sofern möglich, ein Sanierungskonzept zu erarbeiten.

Bestandsaufnahme

Die finanzwirtschaftliche Bestandsaufnahme ergab ein akutes Insolvenzrisiko. Die Einschätzung der Sanierungswürdigkeit fiel positiv aus und wurde mit konkreten Maßnahmenplänen belegt, die Sanierungsfähigkeit allerdings nur unter veränderten Rahmenbedingungen der kreditgebenden Institute und des PSV. Dies wurde dem Bankenpool in einer ersten Sitzung offen kommuniziert und als Alternative zur Insolvenz aufgezeigt.

Erstes Ergebnis: Die Banken stimmen einer Tilgungsaussetzung zu, um dem Unternehmen die Chance der operativen Sanierung zu geben. Damit wurden die Insolvenz und die voraussichtliche Zerschlagung des Unternehmens verhindert.

Die Erfolgswahrscheinlichkeit im Markt bestimmte die Priorität aller eingesetzten Mittel und Maßnahmen.

Maßnahmen

Nach dieser Entscheidung wurden die operative Verantwortung für den Bereich Marketing und Vertrieb übernommen und hierbei in Personalunion zwei weitere Verkaufsleiter ersetzt. Die wesentlichen Maßnahmen zur Ursachenbehebung wurden in den ersten vier Wochen eingeleitet, in der

Zeit danach die Umsetzung gesteuert. Die Kernmaßnahmen waren:

- Umstellung von einem produktions- und verwaltungsorientierten zu einem markt- und kundenorientierten Unternehmen;
- Mitspracherecht des Vertriebs bei strategischen Entscheidungen;
- Auflösung eines seit Jahren angesammelten Entscheidungsstaus;
- neues Vertragswesen in der Gastronomie;
- Einführung des Prinzips der wirtschaftlichen Umsätze;
- Rückgewinnung von Großkunden;
- Auflösung der Dachmarkenpolitik der beiden Biermarken und damit Wiederherstellung der Markenidentität der Marken in ihrer Region;
- gezieltere Sponsoringmaßnahmen nach dem Prinzip Leistung/Gegenleistung und effizienterer Einsatz des Marketingbudgets;
- Einführung eines Neuproduktes und Sortimentsüberarbeitung;
- Überarbeitung und Modernisierung einer Marke bis hin zur Etikettenneugestaltung;
- Vertrauensrückgewinnung bei Endverbrauchern und Absatzmittlern durch verstärkten Mitteleinsatz in den Vertriebswegen;
- Einführung von absatzkanalspezifischen Verkaufsförderungsaktionen;
- Reorganisation des Außendienstes mit klaren Zuständigkeiten und Kompetenzen, Einführung eines Key Account Managements, Definition von Wachstumszielgruppen in den Absatzkanälen, kundenbezogene Vertriebsplanung, Vertriebskennzahlen für Vertriebswege, Kunden und Außendienst, neues Konditionensystem;
- Entwicklung eines Kooperationsmodells mit dem Fachhandel;
- Trainingsmaßnahmen für Innen- und Außendienst zur Umsetzung aller Maßnahmen;

- offene Kommunikation mit Mitarbeitern, Betriebsrat und Kunden.

Investitionen nach operativen Erfolgen

Begleitet wurden die absatzpolitischen Maßnahmen durch weitere betriebliche Veränderungen wie die Zentralisierung der Abfüllanlagen, damit verbunden Neuinvestitionen (Flaschenkeller, Tanks), weiterer Personalabbau durch einen nach Insolvenzgesprächen vereinbarten Sozialplan und die Erneuerung des überalterten Fuhrparks.

Die erforderlichen Mittel für diese Restrukturierungsmaßnahmen wurden jetzt aus dem operativen Geschäft finanziert, d. h. zusätzliche Fremdmittel wurden nicht benötigt, im Gegenteil, weitere Tilgungen erfolgten.

Planungsqualität produzierte Entscheidungssicherheit

Die Umsetzung aller Maßnahmen erfolgte auf Basis einer detaillierten Unternehmensplanung und wurde von zeitnahen Liquiditätsplänen begleitet.

Neben den eigenen Maßnahmen zur operativen Sanierung standen weitere Alternativen auf dem Prüfstand. So wurden

beispielsweise Kooperationsgespräche mit regionalen und nationalen Anbietern geführt, die Gesprächsergebnisse in Planzenarien umgesetzt und geprüft. Der Bankenpool war ständig über alle Maßnahmen umfassend informiert.

Die Wirkung aller Maßnahmen kann man wie folgt zusammenfassen:

- wieder motivierter Vertrieb;
- Imageverbesserung der Marken und des Unternehmens im Markt;
- Rückgewinnung von Kunden;
- nach Einführung des Neuproduktes wieder Glauben der Mitarbeiter an eine eigene Zukunft und damit Motivationsschub bei allen Beteiligten.

Operative Sanierung umgesetzt

Als Ergebnis kann festgestellt werden: Das Unternehmen ist operativ saniert, die Restrukturierungsmaßnahmen konnten ohne zusätzliche Fremdmittel aus dem operativen Geschäft finanziert werden, die Vertriebskosten wurden deutlich gesenkt. Demgegenüber steht im zweiten Jahr der Sanierung eine um zwei Prozent bessere Absatzentwicklung gegenüber dem Gesamtmarkt, das Unternehmen ist wieder im Markt handlungsfähig.

Aufgrund der beanspruchten Fremdmittel aus der Übernahme und den extrem

hohen Belastungen aus der betrieblichen Altersversorgung war jedoch von Beginn an klar, dass die operative Sanierung alleine nicht ausreicht, das Unternehmen nachhaltig stabil zu gestalten.

Insolvenzplan dokumentiert finanzwirtschaftliche Sanierung

Um auch im finanzwirtschaftlichen Bereich zu einer Lösung zu kommen, wurden in Zusammenarbeit mit der Kanzlei Bernsau Lautenbach Lösungen erarbeitet. Die Gesamtlösung in Form der operativen und finanzwirtschaftlichen Sanierung dokumentierte ein Insolvenzplan, der dem Bankenpool präsentiert wurde.

Das Unternehmen durchlief ein Insolvenzplanverfahren mit dem Ziel der erfolgreichen Fortführung nach Beendigung des Verfahrens.

Dem Insolvenzplan wurde inzwischen von den Gläubigern zugestimmt, das Unternehmen wird fortgeführt.

Fazit

Auch aus einer scheinbar aussichtslosen Situation können Auswege gefunden werden, wenn von Beginn an alle Szenarien durchgespielt werden, um den richtigen Lösungsansatz zu finden. ■

FH WIESBADEN, FACHBEREICH GEISENHEIM

Geisenheimer Symposium Getränketechnologie

Nach dem großen Erfolg im letzten Jahr findet am **12. und 13. Juni 2007** erneut das Geisenheimer Symposium Getränketechnologie statt. Das Symposium richtet den Focus wieder auf aktuelle Probleme in der Getränkewelt. Mit den Schwerpunkten Getränkemarkt/Verpackung und Produktentwicklung stehen den Entscheidungsträgern der Getränkeindustrie interessante Referenten zur Verfügung, die Entscheidungshilfen und Anregungen für zukunftsweisende Entwicklungen bieten können. Der Campus Geisenheim, vertreten durch den Fachbereich Geisenheim der FH Wiesbaden, die Forschungsanstalt Geisenheim

und die VEG Geisenheim Alumni Association e. V., bietet darin Gelegenheit, Hochschule, Forschung, Industrie und Handel zusammenzuführen, ohne dass wirtschaftliche Interessen im Hintergrund vermutet werden müssen. Dies ist ein besonderer Pluspunkt für den Campus Geisenheim, der zusammen mit einer optimalen Infrastruktur die ideale Plattform für Tagungen im Bereich der Getränkeindustrie bietet.

Aus dem Programm

- PET-Keg Einweg für Gastronomie (A. Monzel, KHSTill);
- Gestaltung von Getränkeverpackungen/Individuali-

sierung (G. Idel, St. Gobain –Oberland);

- Das DPG-System – ein Jahr nach dem Start (B. Ulrich, Sieberger, DPG Pfandsystem);
- Leergutsortierung – ein aktueller Stand (W. Glebe, Sidel);
- Neue Milchlischgetränke Anforderungen an Produktion und Vertrieb (C. Kalayci, Döhler);
- Bio und regionale Konzepte Bedeutung für die Getränkeindustrie (G. Birnbaum, GFK);
- Aktuelle Konsumententrends für alkoholfreie Getränke in Europa (N.N., Wild GmbH, Heidelberg);

- Fermentationstechnologie und neue Getränkeigenschaften (Prof. U. Stahl, TU Berlin);

- Entwicklung von glutenfreiem Bier am Beispiel von Rispenhirse (M. Zarnkow, Wissenschaftszentrum Weihenstephan);

- Sensorik in der Getränkebranche (J. Ehrke, Ferrero);

- Welche Standards braucht die Getränkewirtschaft? (Prof. B. Lindemann, FH Wiesbaden Fachbereich Geisenheim);

- IFS-Version 5 Logistikstandard, Erfahrungsbericht (N.N.).

Weitere Informationen zu Teilnahmegebühren, Anmeldung etc. finden Sie unter www.getraenketechnologie.de