



Schwerpunktthema

# Wandel

MITTELSTAND UND FINANZIERUNG

## RDG-PRAXISWISSEN AUSGABE 2 / 2014

### NEUIGKEITEN

Unternehmen im Wandel

RDG arbeitet mit Insolvenzverwaltung zusammen

### FALL AUS DER PRAXIS

Nutzfahrzeughandel und -service im Wandel

### KÖPFE DER RDG

Dipl.-Kfm. Dr. Dirk Deppe



## VERÄNDERUNGEN

# NEUIGKEITEN



### ... AUS WIRTSCHAFT UND WISSENSCHAFT

„Wenn die Veränderung mehr und mehr zum Tagesgeschäft wird“ ist der Titel eines Blogs der ADG-Denkfabrik. Es wird die unglaubliche Geschwindigkeit beschrieben, in der sich Techniken überholen oder ganze Geschäftsmodelle erledigen: Whats app-Nachrichten lösen SMS fast vollständig ab.

Der Wandel unterscheidet nicht nach Unternehmensgrößen und Geschäftsmodell. Er betrifft Händler, Handwerker, Produzenten und Dienstleister. Gelegentlich treffen wir auf Steuerberater, die neben manueller Buchung der Belege noch den Anlagenspiegel handschriftlich und die Bilanzen mit Schreibmaschine erstellen. Da sind selbst Handwerker im internen Controlling mit moderner Buchhaltungssoftware und automatischer Belegverbuchung fortschrittlicher als so manches Steuerbüro.



Wer den Wandel nicht erkennt und Anpassungen vornimmt, verschwindet vom Markt, oder wie ein chinesisches Sprichwort sagt: „Lernen ist wie rudern gegen den Strom – wer aufhört, treibt zurück.“

### ... AUS DEM HAUSE DER RDG

#### **RDG verstärkt Zusammenarbeit mit großer WP-Gesellschaft, Rechtsberatung und Insolvenzverwaltung**

Das ESUG findet auch bei kleineren und mittleren Unternehmen Anklang. Vermehrt werden Eigenverwaltungen in der Insolvenz geprüft und umgesetzt, wenn die Perspektive für eine Sanierung außerhalb der Insolvenz aussichtslos ist.

Um unser Leistungsportfolio auf die Beratung in der Insolvenz auszuweiten, haben wir mit der DHPG - eine uns vertraute Wirtschaftsprüfung und Insolvenzverwaltung - eine Kooperation geschlossen. Die DHPG ist als 12.größte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Deutschland an zehn Standorten vertreten. Als inhabergeführtes Unternehmen hat es die Nähe zu mittelständischen Unternehmen wie die RDG.

Sollte bei einem Unternehmen die Krise so fortgeschritten sein, dass die Insolvenz unvermeidbar ist, sind wir in der Lage durch verlässliche Partner bestmögliche „Sicherheit“ in die unsichere Krisensituation zu bringen.

#### **Gemeinnützige Organisationen in der Schieflage?**

Auf unseren Beitrag „Restrukturierung gemeinnütziger Organisationen“ in RDG-Praxiswissen 2014-1 haben wir großes Feedback bekommen. Viele Organisationen müssen sich neuen Marktanforderungen stellen.

ESUG: Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen

# FALL AUS DER PRAXIS

## AUSGANGSSITUATION

Das familiengeführte Unternehmen wird in der 2. Generation betrieben. Über den Handel mit verschiedenen hochwertigen Nutzfahrzeugen, auch Bussen, ist das Unternehmen gewachsen. Schon vor Jahrzehnten wurde zur Abrundung der Leistungspalette der Reparaturservice aufgebaut.

Mit der Weltwirtschaftskrise 2008/2009 sanken die Umsätze im Handel und in der Werkstatt rapide. Eine Restrukturierung vor allem im Personalbereich und der Verkauf von Tafelsilber zwecks Entschuldung des Unternehmens konnten seinerzeit den Kollaps verhindern. Seither hat sich das Unternehmen so durchlaviert. Sich verschlechternde Parameter wurden nicht ernst genommen.

Eine aus einer Betriebsprüfung resultierende Abwertung eines mit einem Nießbrauchrecht belasteten Grundstücks hat einen nachhaltigen Verlust und Negativkapital verursacht. Eine Prüfung der Fortführungsfähigkeit war notwendig. Da die Kreditinstitute nicht mit der Vorlage der Fortführungsprognose durch den betreuenden Wirtschaftsprüfers einverstanden waren, empfahlen die Kreditinstitute die Einschaltung der RDG.

## HERAUSFORDERUNGEN

- Erstarben von Einstiegsmarken im Nutzfahrzeug und Bussegment
- Sinkende Margen im Handel
- Sinkende Auslastungen in den Werkstätten Bus und Nutzfahrzeuge
- Kostenstellenrechnung zeigt hohe Gewinne im Ersatzteillager und schlechte Ergebnisse in den Werkstätten, die die Ersatzteile verbaut
- Preisdruck bei den Stundenverrechnungssätzen
- Hohe Aufschläge bei Mitarbeitern für Samstagsarbeit, obwohl Stunden eigentlich am Montag ausgeglichen werden könnten
- Fehlendes Bewusstsein für Wirtschaftlichkeit auf 2. Führungsebene
- Kapitaleinsatzfähigkeit nicht mehr gegeben

## RDG-BERATUNGSANSÄTZE

- Schwächenanalyse der einzelnen Sparten, insbesondere des Vertriebs
- Veränderung der irreführenden internen Kostenstellenrechnung
- Veränderung der Verantwortlichkeiten / Aufbau- und Ablauforganisation
- Erhöhung des Anteils produktiver Stunden
- Anpassung der Marktbearbeitung

Handelsstrukturen im Umbruch

Unternehmenskrisen erfordern Fortführungsprognosen

Vertrieb als Grundproblem beim Händler?!

## RDG-ERGEBNISSE

- An Zielen orientierte Führung in allen Bereichen und auf Geschäftsführungsebene
- Aussagekraft der Kostenstellenrechnung hergestellt
- Bewusstsein für Wirtschaftlichkeit auf den Führungsebenen gestärkt bzw. teilweise geschaffen
- Reduzierung unproduktiver Zeiten über Einbindung der Werkstattleiter in die Bearbeitung der Aufträge, Freisetzung einer Administrativkraft
- Integration des Samstags in die Wochenarbeitszeit ohne Aufschlag, weil immer mehr Kunden Reparaturen am Samstag verlangen
- Rückgewinnung von Großkunden über reduzierte Verrechnungssätze (Teilkostenansatz), die die teils fehlende Auslastung der Abteilungen sicherstellen und positive Deckungsbeiträge mit Ergebnisverbesserungen bewirken

### RDG-Praxistipps:

- Vertriebstätigkeiten sollten an konkrete, nicht immer nur monetäre, Ziele geknüpft werden
- Kostenstellenrechnungen sollten einmal pro Jahr auf Aussagekraft geprüft werden, um betriebswirtschaftliche Fehldeutungen und Fehlentscheidungen zu vermeiden
- Bei wachsenden Organisationen sollte regelmäßig der Anteil zwischen produktiven und unproduktiven Mitarbeitern überprüft werden

- Stärkung der Leistungspalette in marginstärkeren Nischenmärkten, Ausweitung des Geschäftsgebiets auch durch verstärkten Hol- und Bringservice
- Öffnung des Serviceangebots für Einstiegsmarken
- Verstärkte Außendienstarbeit im Nutzfahrzeugvertrieb und Schaffung einer Struktur für den Vertrieb deckungsbeitragsstarker Werkstatteleistungen (Abteilungsleiter machen auch Servicevertrieb) und der Ersatzteile (aktiver Teileverkauf/Aktionen durch Telefonvertrieb)

### HINTERGRUND:

#### SIND FORTFÜHRUNGSPROGNOSEN VOM EIGENEN STEUERBERATER/WIRTSCHAFTSPRÜFER AUSREICHEND?

Neben dem nachweislichen Fachwissen in der Sanierung verlangt die Rechtsprechung, dass ein unabhängiger Dritter mit Branchenwissen die Fortführungsprognose erstellt hat.

Unabhängig von der (maßgeblichen) Rechtsprechung untersagen auch die standesrechtlichen Vorschriften der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer eine Identität zwischen Bilanzersteller/-prüfer und Ersteller der Fortführungsprognose.

Relevant werden die Regelungen erst, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist und der Richter rügt, dass die „Fortführungsprognose“ den Anforderungen der 30-jährigen Rechtsprechung zu dem Thema nicht genügt.

ANSPRECHPARTNER

# KÖPFE DER RDG



**Dipl.-Kfm. Dr. Dirk Deppe**, Jahrgang 1954, hat Betriebswirtschaftslehre in Köln studiert. Erbfolgebedingt hat er die geschäftsleitende Tätigkeit im Familienunternehmen der Baustoffindustrie übernommen und erfolgreich ein Unternehmensnachfolgekonzept umgesetzt.

Er hat zum Thema Früherkennung und Abwehr von Unternehmenskrisen promoviert.

Seit 1991 ist er geschäftsführender Gesellschafter der **RDG Dr. Rüschenpöhler, Dr. Deppe, Gräwe Management-Beratungen GmbH** in Köln, die seither bundesweit Niederlassungen aufgebaut hat. Sein Hauptaufgabengebiet als Unternehmensberater ist die **begleitende Management-Beratung mittelständischer Unternehmen**. Die Schwerpunkte hierbei sind:

Ausschöpfen von Marktpotentialen, Management-Coaching, Optimierung von Betriebsaufbau- und Ablaufprozessen, Implementierung von effizienten Führungsinstrumenten, Konsolidierung und Controlling, Unternehmensverkäufe, Restrukturierungen und Unternehmensnachfolgeregelungen, Management auf Zeit bei krisengefährdeten Unternehmen, Beiratsfunktion

Er ist Mitgründer der Rheinischen Mittelstandsakademie GmbH, einem Gemeinschaftsunternehmen der Sparkassenorganisation und der RDG-Gruppe zur betriebswirtschaftlichen Weiterbildung mittelständischer Unternehmer.

Herr Dr. Deppe ist Dozent für Kreditinstitute zu aktuellen betriebswirtschaftlichen Themen.

## Impressum:

RDG Management-Beratungen GmbH  
 Mathias Kirchplatz 5, 50968 Köln  
 Geschäftsführer: Dr. Dirk Deppe, Walter Gräwe, Rüdiger Mönkhoff  
 Telefon: 0221/935588-0 Telefax: 0221/935588-55  
 Email: koeln@rdg-gmbh.de Internet: www.rdg-gmbh.de  
 Sitz der Gesellschaft ist Köln  
 Handelsregister HRB 50314  
 USt-ID: DE 227065945

Nachdruck und Weitergabe gestattet.

Impressum

# RÜCKANTWORT

Fax: 0221/93558855

Email: koeln@rdg-gmbh.de

- Bitte senden Sie mir die **RDG-Imagebroschüre 2014** zu.
- Wir möchten über die Leistungen und den Nutzen der **RDG-Beratung vor und in der Insolvenz** mehr erfahren.  
Ich bitte um telefonische Kontaktaufnahme.
- Ich bitte um Übermittlung der aktuellen Agenda der **Road-Show Sanierung**.
- Ich bitte um einen Termin für die **Road-Show Sanierung**, in der wir über die aktuellen Entwicklungen und Chancen in der Sanierung informiert werden.

Sämtliche oben aufgeführten Leistungen bieten wir unseren Kontakten vollkommen kostenlos und unverbindlich an.

Name: \_\_\_\_\_

Kreditinstitut/  
Unternehmen: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

**RDG MANAGEMENT-BERATUNGEN GMBH** · [www.rdg-gmbh.de](http://www.rdg-gmbh.de) · Geschäftsführer: Dr. Dirk Deppe, Walter Gräwe, Rüdiger Mönkhoff · HRB 50 314 Köln

KÖLN · Mathias Kirchplatz 5 · 50968 Köln · Tel.: 0221 / 935588 - 0 · Fax.: 0221 / 935588 - 55 · E-Mail: [koeln@rdg-gmbh.de](mailto:koeln@rdg-gmbh.de)

BERLIN · Karl-Marx-Straße 118 · 15745 Wildau · Tel.: 03375 / 217460 - 0 · Fax.: 03375 / 217460 - 9 · E-Mail: [berlin@rdg-gmbh.de](mailto:berlin@rdg-gmbh.de)

STUTT GART · Weidachstraße 5 · 70597 Stuttgart · Tel.: 0711 / 7220779 - 0 · Fax.: 0711 / 7220779 - 9 · E-Mail: [stuttgart@rdg-gmbh.de](mailto:stuttgart@rdg-gmbh.de)

FRANKFURT AM MAIN · Gartenstraße 143 · 60596 Frankfurt a.M. · Tel.: 069 / 210856 - 00 · Fax.: 069 / 210856 - 99 · E-Mail: [frankfurt@rdg-gmbh.de](mailto:frankfurt@rdg-gmbh.de)

HAMBURG · Hofweg 5 · 22085 Hamburg · Tel.: 040 / 2533649 - 0 · Fax.: 040 / 2533649 - 119 · E-Mail: [hamburg@rdg-gmbh.de](mailto:hamburg@rdg-gmbh.de)

ERFURT · Bonifaciusstraße 15 · 99084 Erfurt · Tel.: 0361 / 551267 - 4 · Fax.: 0361 / 551267 - 6 · E-Mail: [erfurt@rdg-gmbh.de](mailto:erfurt@rdg-gmbh.de)