



Schwerpunktthema

Restrukturierung gemeinnütziger Organisationen

MITTELSTAND UND FINANZIERUNG

RDG-PRAXISWISSEN AUSGABE 1 / 2014

NEUIGKEITEN

Positive Konjunkturdaten
RDG mit neuem Corporate Design

FALL AUS DER PRAXIS

Restrukturierung gemeinnütziger Organisationen

KÖPFE DER RDG

Dipl.-Kfm. Walter Gräwe



VERÄNDERUNGEN

NEUIGKEITEN



... AUS WIRTSCHAFT UND WISSENSCHAFT

Nach einem Rückgang der Insolvenzen in 2013 (lt. Bürgel ./ 9,7%) sinken die Insolvenzanträge in 2014 weiter. Im Vorjahresvergleich beantragten im Januar 2014 mit 2055 Unternehmen nochmals rd. 7,6% weniger Firmen das Insolvenzverfahren. Ebenso erfreuliche Informationen gibt es vom Arbeitsmarkt. Im April sind weniger als 3 Mio. Menschen arbeitslos.

Die guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sollten genutzt werden, um Reserven zu schaffen und finanzielle Vorsorge zu betreiben. Parallel hierzu kann das Controlling (interne Frühwarnsysteme in Unternehmen und Kreditinstituten) verbessert werden, um frühzeitig auf Konjunktur- und Marktveränderungen reagieren zu können.



... AUS DEM HAUSE DER RDG

Die RDG hat ihr Corporate Design überarbeitet. Seit Anfang 2014 steht die neue Corporate Identity.

Warum haben wir das gemacht?

- Auffrischung des Erscheinungsbildes
- Leichtere Wiedererkennbarkeit
- Einbindung aller Medien aus einem Guss
- Einheitliche Richtschnur für alle Beteiligten zwecks effizienteren Arbeitens

Alle neuen Dokumentationen und Veröffentlichungen werden umgestellt, so auch dieser Newsletter RDG-Praxiswissen.

FALL AUS DER PRAXIS

AUSGANGSSITUATION

Das Unternehmen, eine gemeinnützige Organisation der freien Wohlfahrtspflege, ist mit ihren Dienstleistungen in ihrem regionalen Marktgebiet „Marktführer“. In den letzten 5 Jahren wurde die Dienstleistungspalette permanent ausgebaut. Motivation hierzu waren einerseits der Wettbewerb und andererseits die Arrondierung der kunden- bzw. patientenbezogenen Dienstleistungspalette.

Die Einführung der zusätzlichen Dienstleistungen war mit erheblichen Investitionen verbunden, die zu großen Teilen fremdfinanziert wurden. Durch die Investitionen, aber auch durch den Aufbau der Personal- und Sachaufwendungen - bei gleichzeitig unter den Erwartungen liegenden Umsätzen - wurden in den letzten zwei Jahren deutliche Verluste erwirtschaftet.

Permanente Liquiditätsanspannung bei nicht mehr gegebener Kapitaldienstfähigkeit führen zur Einschaltung der RDG Management-Beratungen GmbH.

HERAUSFORDERUNGEN

- Chronisch defizitäre Sparten
- Kaum aktive Marktbearbeitung, wenig Kenntnisse des vorhandenen Marktpotenzials und der Wettbewerber im Detail
- Allgemein verbreitetes Spartendenken mit der Konsequenz, dass kaum Cross-Selling Ansätze gesehen bzw. aktiv aufgegriffen werden
- Fehlendes Konzept zur Spendenakquise, aktuell wenig reales Spendenaufkommen
- Ehrenamtlicher Vorstand in der Verantwortung und Haftung für ein Unternehmen mit einem Umsatz deutlich über Mio. € 10 und mehr als 600 Beschäftigten
- Prozesse und Entscheidungen stark auf den Geschäftsführer zugeschnitten, kaum Kompetenzen und Verantwortungen auf Bereichs- bzw. Teamleitungsebene

RDG-BERATUNGSANSÄTZE

- Neugestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation mit hauptamtlicher Geschäftsführung und ehrenamtlichem Aufsichtsrat
- Delegation von Verantwortung auf 2. und 3. Führungsebene
- Coaching der verantwortlichen Mitarbeiter in Themen wie Mitarbeiter-Führung und Steuerung der Sparten über Zahlen
- Aufbau Customer-Relationship-Management-System (CRM)
- Kommunikation mit regelmäßigen Teambesprechungen

Keine Kapitaldienstfähigkeit

Große organisatorische Probleme

Passgenaue Lösungen der RDG

- Sanierung der defizitären Sparten und Ertragssteigerung der weiteren Sparten durch alternativ:
 - Effizienz-/Umsatzsteigerung
 - Fremdeinkauf statt „Selbermachen“, da nicht Kernkompetenz, oder:
 - Einstellung der Dienstleistung
- Umfassendes Marketingkonzept für das Gesamtunternehmen und für die einzelnen Sparten mit dem Ergebnis: Umsätze konnten in einigen Sparten teilweise um bis zu 33 % in 12 Monaten gesteigert werden
- Umfangreicher Maßnahmenkatalog zur Spendenakquise (fund raising), mit konkreten Spendenprojekten, Patenschaften, Tag der offenen Tür, etc.

RDG-Praxistipps:

- Einführung von marktwirtschaftlichen Prinzipien bei gemeinnützigen Organisationen (bei Einhaltung des Geschäftszwecks) vermeidet einen Kapitalverzehr
- Aktive Marktbearbeitung bei gemeinnützigen Unternehmen ist trotz vermeintlicher Bekanntheit der Organisation wirkungsvoll

RDG-ERGEBNISSE

- Die von RDG vorgeschlagenen Maßnahmen wurden seitens der gesamten Belegschaft motivierend aufgenommen und umgesetzt
- Wirtschaftlich ist es der Organisation gelungen, innerhalb von 12 Monaten den Turnaround zu schaffen und im operativen Ergebnis wieder einen positiven Ertrag zu erwirtschaften
- Damit war im 2. Jahr nach Beratungsbeginn die Kapitaldienstfähigkeit wieder gegeben und die zwischenzeitlich ausgesetzte Tilgung kann aufgenommen werden

ANSPRECHPARTNER

KÖPFE DER RDG



Dipl.-Kfm. Walter Gräwe, Jahrgang 1958, Studium der Betriebswirtschaftslehre in Köln und London.

Mehrjährige Tätigkeit als selbstständiger Unternehmensberater. Seit 1991 geschäftsführender Gesellschafter der RDG Management-Beratungen GmbH.

Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehört die betriebswirtschaftliche Analyse mittelständischer Unternehmen, die Entwicklung von Sanierungs- als auch Strategiekonzepten sowie deren erfolgreiche Umsetzung.

In betriebswirtschaftlichen Seminaren für Kreditinstitute gibt er seit vielen Jahren sein Fachwissen und seine Praxiserfahrung an Kreditvorstände und Firmenkundenbetreuer weiter.

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

RDG MANAGEMENT-BERATUNGEN GMBH · 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

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

STUTT GART · Weidachstraße 5 · 70597 Stuttgart · Tel.: 0711 / 7220779 - 0 · Fax.: 0711 / 7220779 - 9 · E-Mail: 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

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

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