



Schwerpunktthema

Strategische Optimierung
eines Nahrungsergän-
zungsmittelherstellers

MITTELSTAND UND FINANZIERUNG

RDG-PRAXISWISSEN AUSGABE 1 / 2015

NEUIGKEITEN

Der Dollarkurs und seine Tücken

Erneute Anhebung der Größenklassen im Zuge des Bilanzrichtli-
nienumsetzungsgesetzes

Neues Seminarprogramm der RDG

FALL AUS DER PRAXIS

Strategische Optimierung eines Nahrungsergänzungsmittelherstellers

KÖPFE DER RDG

M.A./Dipl. Betriebswirt Stefan Lorenz

VERÄNDERUNGEN

NEUIGKEITEN



... AUS WIRTSCHAFT UND WISSENSCHAFT

Der Dollarkurs und seine Tücken

Noch 2014 bescherte der Dollarkurs den importierenden Unternehmen attraktive Einkaufsbedingungen und meist unerwartet hohe Margen. Basiert die Kalkulation 2015 auf dem Wechselkursniveau von 2014, stehen Unternehmen vor großen Herausforderungen. Bei einem Wechselkurs von 1,05 gegenüber 1,39 vor einem Jahr (rd. ./.. 25%) wird die Marge nachhaltig belastet. **Kurssicherungen** werden wichtiger denn je. Kann sich ein Unternehmen keine Kurssicherung leisten, sind einstweilen andere ertragsstabilisierende Maßnahmen angezeigt: Kosteneinsparung oder Nachverhandeln beim Kunden.

HGB-Reform kommt

Eine sehr wichtige Regelung im Entwurf des Umsetzungsgesetzes (BilRUG) ist, dass Unternehmen die Erhöhung der Schwellenwerte für die Unternehmensgrößenklassen von Kapital- und diesen gleichgestellten Gesellschaften sowie die Erhöhung der Schwellenwerte für die Befreiung von der Konzernrechnungslegung bereits auf das Geschäftsjahr 2014 anwenden können. Vor allem profitieren kleine Unternehmen:



	Größenklasse			
	Kleinst	Klein	Mittel	Groß
Bilanzsumme in Mio. €	≤ 0,35	(0,35 - 4,84) 0,35 - 6	(4,84 - 19,25) 6 - 20	(> 19,25) > 20
Umsatz in Mio. €	≤ 0,7	(0,7 - 9,68) 0,7 - 12	(9,68 - 38,5) 12 - 40	(> 38,5) > 40
Mitarbeiter	≤ 10	> 10 ≤ 50	≤ 250	> 250

Die Klammerwerte stellen die aktuell in § 267 HGB vorgeschriebenen Schwellenwerte dar.

Weitere Änderungen im Entwurf sollen erst ab 2016 gelten.

... AUS DEM HAUSE DER RDG

Neues RDG-Seminarprogramm

Das Programm enthält neben klassischen betriebswirtschaftlichen und juristischen Themen zunehmend mehr Spezialthemen. Das Programm steht zum Download unter www.rdg-gmbh.de bereit. Sie können es sich auch gerne zuschicken lassen. Sollte die Ausschreibung mal nicht vollständig auf Ihr Unternehmen oder Kreditinstitut zugeschnitten sein, bieten wir Ihnen maßgeschneiderte Lösungen an.

FALL AUS DER PRAXIS

AUSGANGSSITUATION

Die inhabergeführte GmbH wurde Ende 2011 gegründet. Mit der Entwicklung, Herstellung und dem Vertrieb von Produkten für den Gesundheitsmarkt konnte das Unternehmen in den vergangenen Jahren ein stetiges Umsatzwachstum erreichen. Dabei hat sich das Unternehmen auf namhafte Lebensmitteleinzelhändler als Kunden spezialisiert. Inzwischen zählen Unternehmen wie EDEKA, Norma, dm, usw. zum Kundenkreis des Unternehmens.

Das Unternehmen konnte jedoch trotz der steigenden Umsatzerlöse keine positive Rentabilität und keine Kapitaldienstfähigkeit in seiner noch jungen Firmengeschichte erwirtschaften. Die defizitäre Ertragslage hat inzwischen zu einem negativen Eigenkapital geführt, welches von der Hausbank überwiegend langfristig finanziert wurde. Im letzten Quartal 2014 spitzte sich dann auch die Liquiditätssituation zu, so dass bereits Kreditorenzahlungsziele von bis zu 150 Tage in Anspruch genommen werden mussten. Die stark verspäteten Zahlungen an die Lieferanten führten dazu, dass einige systemrelevante Lieferanten (z.B. für Verpackungen) mittlerweile auf Vorkasse bestehen.

Der Geschäftsführer besuchte auf Anraten der Hausbank ein Unternehmerseminar der RMA (www.rheinische-mittelstandsakademie.de). Aufgrund der Erkenntnisse aus dem Unternehmerseminar erteilte der Unternehmer der RDG kurz nach dem Seminar ein Beratungsmandat.

HERAUSFORDERUNGEN

- Keine Kenntnis über kostendeckende Verkaufspreise und margenstarke Produkte.
- Keine hinreichend funktionierende Kosten- bzw. Entnahmekontrolle.
- Starkes Umsatzwachstum bei relativ langen Debitorenlaufzeiten (Kunden überwiegend große Lebensmitteleinzelhändler).
- Vertragsinhalte lassen den Abnehmern große Spielräume bezüglich der Abnahmemengen, der Auslieferzeitpunkte und des Verpackungsdesigns.
- Starke Schwankungen der Mitarbeiterauslastung. Aufgrund mangelnder Liquidität konnte in 2014 nicht planvoll (effizient) eingekauft und (vor-)produziert werden.
- Leistungsstörungen bei Darlehen.

Strategische Ausrichtung in der Gründungsphase

Negative Ertragslage führt zu Liquiditätsproblemen

Unterschiedliche Herausforderungen

RDG-BERATUNGSANSÄTZE

- Analyse der Vergangenheit, insb. Nachkalkulationen von Aufträgen.
- Verbesserung der Liquiditätssituation durch Sofort-Maßnahmen und durch nachhaltige Optimierungen.
- Erstellung einer Ertrags- und Liquiditätsplanung für 2015 auf Monatsbasis, als Grundlage für zukünftige Abgleiche und als Kontrollmechanismus.
- Erstellung einer Kostenstellenrechnung und eines Kalkulationsschemas zur künftigen Bestimmung von Verhandlungsspielräumen bei der Preisbildung.
- Optimierung der betrieblichen Organisation und Neuverteilung der Entscheidungskompetenzen.

RDG-ERGEBNISSE

RDG-Praxistipps:

- Aufrechterhaltung und Sicherung der Zahlungsfähigkeit mit Vereinbarungen.
- Nachkalkulationen verdeutlichen zumeist unbekannte Stärken und Schwächen. Sie sind Grundlage für eine nachhaltige Gesundung des Unternehmens.
- Das größte Potenzial steckt in der besseren Ausnutzung der vorhandenen fachlichen Personalressourcen im Unternehmen.

- Verhandlungen mit Hauptkunden, um zeitnahe Zahlungseingänge zu generieren und somit die kurzfristige Zahlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten.
- Darlegung der Fortführungsfähigkeit in einem Sanierungsbericht; Verhandlungen mit der Hausbank zur Liquiditätssicherung.
- Reduzierung der „Entnahmetätigkeiten“ zur Liquiditätssicherung.
- Zukünftig Konzentration des Vertriebs auf margenstarke Produkte.
- Erstellung eines Kalkulationsschemas in Abhängigkeit der Kostenstellenrechnung zur kostendeckenden Preisfestsetzung.
- Herausarbeitung der individuellen Verkaufsmargen je Produkt.
- Durchsetzen von Preissteigerungen bei den margenschwachen bzw. nicht kostendeckenden Produkten.
- Regelmäßige Soll-Ist Abgleiche (quartalsweise) → Kostenkontrolle, Ertrags- und Absatzkontrolle.

- Reduzierung des Mitarbeiterstammes und Gehaltsverzichte im unproduktiven Bereich.
- Einführung von flexiblen Arbeitszeiten in der Produktion zur Verbesserung der Produktivität bzw. zur Vermeidung von Zusatzkosten durch Überstunden.
- Dokumentierung und Umverteilung von Aufgaben, Erstellen eines Organigramms.
- Umverteilung der Entscheidungskompetenzen im kaufmännischen Bereich (kaufmännischer Leiter zukünftig Entscheidungsträger).
- Stärkung des Vertriebs, Implementierung einer Schnittstelle zwischen Produktion und Geschäftsführung.
- Einführung einer Produktionsplanung und monatliche Besprechungen zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den Abteilungen.

ANSPRECHPARTNER

KÖPFE DER RDG



M.A. und Dipl.-Betriebswirt Stefan Lorenz, Jahrgang 1980, wuchs auf einer beschaulichen kleinen Insel auf. Nicht etwa auf einer Nord- oder Ostseeinsel, wie sein Studienort Kiel oder sein jetziges Einsatzgebiet im Norden Deutschlands vermuten lässt. Nein! ... das bayrische Lindau im Bodensee nennt er seine Heimat und er besteht auf das „im“ Bodensee. Nach erfolgreichem Abschluss des Masters der Betriebswirtschaftslehre in Kiel zog es ihn in die Metropole Hamburg. Als Sohn einer Lehrerin und eines Bankers entschied Stefan Lorenz sich 2009 bewusst für die RDG, da er hier sowohl seine angeborene Affinität zur Lehrtätigkeit als auch zur Betriebswirtschaft einzigartig bündeln kann.

Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind die Identifikation von Krisenursachen und die nachhaltige finanz- und leistungswirtschaftliche Optimierung dieser Problemfelder. Dabei fühlt er sich im Mittelstand aufgrund der flachen Hierarchien und schnellen Handlungsmöglichkeiten bestens aufgehoben. Als Fachdozent für alle betriebswirtschaftlichen Themen ist er bei den ansässigen Bildungsakademien ein gern gesehener Gast. Er zeichnet sich durch seine praktische Erfahrung und sein Fachwissen aus, wobei er stets den richtig Ton trifft und nie die Augenhöhe zu seinen Teilnehmern verliert.

Als leidenschaftlicher Tennisspieler gibt er nie ein Spiel verloren, was ihm in der Beratungspraxis schon oft geholfen hat, auch scheinbar aussichtslose Situationen zu meistern.

[Impressum](#)

Impressum:

RDG Management-Beratungen GmbH
Mathiaskirchplatz 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.

RÜCKANTWORT

Fax: 0221/93558855

Email: koeln@rdg-gmbh.de

Bitte senden Sie mir eine **RDG-Imagebroschüre** zu.

Bitte senden Sie mir das neue Seminarprogramm zu.

Bitte vereinbaren Sie mit uns ein Erstgespräch.

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 · 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