



Schwerpunktthema

Restrukturierung eines
IT-Dienstleisters

MITTELSTAND UND FINANZIERUNG

RDG-PRAXISWISSEN AUSGABE 2016

NEUIGKEITEN

Neues zum Sanierungsgutachten

Gute Aussichten für Kunden der RDG

FALL AUS DER PRAXIS

Restrukturierung eines IT-Dienstleisters

KÖPFE DER RDG

Michael Haase, M.Sc. B.A.





VERÄNDERUNGEN

NEUIGKEITEN

...AUS DER SANIERUNGSPRAXIS

BGH: Neues zum Sanierungsgutachten

Nachdem das OLG München es für nicht notwendig erachtet hat, dass ein in die Schieflage geratenes Unternehmen die Anforderungen des IDW S6 oder anderen Standards bei der Erstellung eines Sanierungsgutachtens erfüllt, schließt sich der BGH dieser Auffassung an (Urteil vom 12.05.2016 Az. IX ZR 65/14). Zu den wesentlichen Bestandteilen eines Sanierungsgutachtens gehören lt. Tenor des Urteils:

- Ursachenanalyse
- Maßnahmen zur Überwindung der Krise
- Fortführungsprognose

Gläubiger müssen das Sanierungskonzept kennen, um gutgläubig sein zu können. Nicht erforderlich ist, dass sie das Konzept prüfen. Hiervon besteht eine Ausnahme, wenn es Anhaltspunkte für eine Täuschung gibt. Zu den Gläubigern zählen nicht nur Finanzpartner, sondern z.B. auch Lieferanten oder sonstige Vertragspartner. Das Ignorieren einer Krise des Vertragspartners kann Anfechtungsgefahren bei den Gläubigern hervorrufen.



... AUS DEM HAUSE DER RDG

Unser strategischer Schritt in die Zukunft schafft Mehrwerte für unsere Kunden

Ein neuer Meilenstein: Seit 2016 gehören wir zur partnerschaftlich organisierten ETL-Gruppe. Mit diesem strategischen Schritt können wir langfristig unseren Kunden über das Netzwerk der ETL-Gruppe nahezu unerschöpfliche Mehrwerte bieten – anders ausgedrückt:

DAS GUTE BLEIBT & NEUES GROßARTIGES KOMMT HINZU!

kurz gesagt:



Ein Unternehmen der **ETL**-Gruppe

Ganzheitliche Beratung für Unternehmen aller Branchen

Rund um Steuern, Recht, Wirtschaft und Finanzen

Auch in dieser neuen Konstellation wird die RDG von dem bewährten Team mit den Herren Dr. Dirk Deppe, Walter Gräwe und Rüdiger Mönkhoff geführt.

FALL AUS DER PRAXIS

AUSGANGSSITUATION

Das Unternehmen wurde als Management Buy Out von einem namhaften Hersteller von Geldautomaten und Registrierkassen heraus gegründet und wird seither von den neuen Inhabern geführt. Im Kern wurde das Geschäft mit Speichermedien aus dem Unternehmen herausgelöst und eigenständig an zwei Standorten betrieben.

Als „Quasi-Monopolist“ wuchs das Unternehmen in den ersten Jahren konstant, bis die Mikrofilm-Technologie durch innovative Datenbanksysteme abgelöst wurde. Trotz bestehender Verträge wechselte der größte Kunde vorzeitig auf die neue Technologie. Parallel wurden zwar neue Geschäftsbereiche, u.a. im Bereich der Datenbank- und Speichertechnologien aufgebaut, der vorzeitige Absprung des größten Kunden kam jedoch zu früh. Der Einbruch der Umsätze konnte noch nicht durch die neuen Produkte aufgefangen werden, so dass es zu massiven Verlusten kam. Über zusätzliche Vertriebsstandorte wurde versucht, die neuen Produkte besser zu vermarkten, was zunächst zu weiter erhöhten Kostenstrukturen geführt hat.

Weiter existierte ein Schwesterunternehmen in den USA, welches ebenfalls defizitär war und konstant Liquiditätshilfe aus Deutschland benötigte. In Summe geriet das Unternehmen insgesamt in eine Liquiditätskrise, die mit der Notwendigkeit einer positiven Fortführungsprognose einherging. Die RDG erhielt das Beratungsmandat.

HERAUSFORDERUNGEN

- Hohe Fixkostenstruktur.
- Kostenstruktur erforderte Großprojekte in Millionenhöhe, um den Break Even zu erreichen.
- Der Liquiditätsbedarf kann nur durch Finanzierungspartner **UND** Lieferanten gemeinsam gedeckt werden.
- Die Erkenntnis über die Abhängigkeit von Großprojekten sowie von der Insolvenzgefahr für das Unternehmen war noch nicht bei der Unternehmensleitung angekommen oder wurde ausgeblendet.
- Notwendige Reaktionen und Veränderungswille daher nur begrenzt vorhanden.

ACHTUNG:
Produktlebens-
zyklus bei Ein-
Produkt-
Unternehmen

Neue Produkte
wirken zeitver-
zögert

Unterschiedliche
Heraus-
forderungen

RDG-BERATUNGSANSÄTZE

- Aufnahme der IST-Situation.
- Verbesserung der Liquiditätssituation durch Sofort-Maßnahmen (schriftliche Vereinbarungen mit Lieferanten).
- Erstellung einer Ertrags- und Liquiditätsplanung für 2016 und 2017 auf Monatsbasis, als Grundlage für zukünftige Abgleiche und als Kontrollmechanismus.
- Schließung der teuren Regionalbüros und Konzentration auf zwei Standorte; neue Organisation regionaler Vertriebsteams.
- Erstellung einer Cost-Cutting-Strategie, um im Zweifel auch ohne Großprojekte eine gesunde Ertragslage erreichen zu können.

RDG-ERGEBNISSE

RDG-Praxistipps:

- Zwingend **schriftliche** Vereinbarungen mit Lieferanten zur Sicherstellung der Liquidität vereinbaren.
- Fokussierung auf das Kerngeschäft und Verringerung der Abhängigkeit von Großprojekten.
- Anpassung der Kostenstrukturen an das neue Geschäftsmodell.

- Mit den Hauptlieferanten wurden deutlich verlängerte Zahlungsziele schriftlich vereinbart, um die kurzfristige Liquidität darstellen zu können.

- Für zukünftige Großprojekte wurden generell längere Zahlungsziele vereinbart.

- Erstellung eines Gutachtens nach dem Standard IDW S6 inklusive Sicherstellung der langfristigen Liquidität durch ein Darlehen des Hauptlieferanten sowie durch eine Ausweitung der Linien durch die Hausbanken.

- Downsizing des US-Geschäfts, so dass keine weitere Liquidität abfließt.

- Fokus auf eine breite Kundenstruktur, um die Abhängigkeit von Großprojekten zu minimieren.

- Erstellung einer Cost-Cutting-Strategie, da die Großprojekte sowohl in der zeitlichen als auch wertmäßigen Planbarkeit stark eingeschränkt sind. Zudem erfordern die Großprojekte einen immens hohen

Personaleinsatz (bereits für die Angebotserstellung).

- Regelmäßige Soll-Ist Abgleiche (quartalsweise) → Kostenkontrolle, Ertrags- und Absatzkontrolle.
- Umzug in deutlich günstigere Räumlichkeiten sowie Anpassung der Personalkosten.

ANSPRECHPARTNER

KÖPFE DER RDG



M.Sc. und BA Michael Haase, Jahrgang 1988, ist in der sächsischen Industriestadt Chemnitz geboren und aufgewachsen. Seine akademische Ausbildung begann er mit einem dualen Studium mit Schwerpunkt Bankwirtschaft bei der HypoVereinsbank und studierte an der Berufsakademie in Leipzig. Nach erfolgreichem Abschluss des Bachelors führte ihn der Masterstudiengang Corporate Finance an der TU Chemnitz zurück in die Heimat.

Bereits während des Studiums übernahm er bei der HypoVereinsbank als Heilberufe-Betreuer seine erste beratende Tätigkeit, wofür es ihn an die Elbe nach Dresden zog. Durch den Wechsel zur Ostsächsischen Sparkasse Dresden konnte sich Herr Haase zum Firmenkundenberater weiterentwickeln. Seit Oktober 2015 ist er Hauptstädter und nach erfolgreichem Trainee-Programm bei der RDG mit Einsätzen in Köln und Frankfurt als Berater tätig.

Sowohl beruflich als auch privat beweist Herr Haase Durchhaltevermögen, was er als mehrfacher Ironman bereits unter Beweis gestellt hat. Als Schatzmeister sowie Schwimmtrainer eines Triathlonvereins und selbst begeisterter Triathlet findet er den Ausgleich zur beruflichen Tätigkeit.

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.

Impressum

RÜCKANTWORT

Fax: 0221/93558855

Email: koeln@rdg-gmbh.de

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

Bitte senden Sie mir den **RDG-Webinarkatalog** zu.

Bitte vereinbaren Sie mit uns ein Erstgespräch für die Beratung.

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