



### Schwerpunktthema

Optimierung eines Lebensmittelproduzenten

MITTELSTAND UND FINANZIERUNG

# RDG-PRAXISWISSEN

## 2017 -1

### NEUIGKEITEN

Sanierungs-Know-How aktuell

Erfolgreich mit Webinaren

### FALL AUS DER PRAXIS

Strategische Optimierung eines Lebensmittelproduzenten

### KÖPFE DER RDG

Dipl.-Betriebswirt Rudi Schumacher



## VERÄNDERUNGEN

# NEUIGKEITEN



### ... AUS DER SANIERUNGSPRAXIS

#### Sanierungs-Know-How aktuell

Innerhalb des letzten halben Jahres hat sich in der Sanierung viel getan. Der seit langer Zeit umstrittene steuerliche **Sanierungserlass** ist vom BFH gekippt worden. Seither müssen Verzichte von Gläubigern als Sanierungsmaßnahmen beim profitierenden Unternehmen ertragsversteuert werden. So wird der Papiergewinn mit rd. 30% Ertragsteuer belastet und führt zu einem Liquiditätsabfluss. Die Sanierungschancen werden damit verringert.

Die **Novelle des Anfechtungsrechts** ist durch den Bundestag. Die versprochenen Veränderungen gerade aus der Sicht der anfechtungsgefährdeten Gläubiger treten nach Expertenmeinung nicht ein. Gläubiger werden in der Zusammenarbeit mit notleidenden Partnern noch immer strapaziert.



Aus Europa kommt der Entwurf zum **Restrukturierungsverfahren**. Instrumente des Insolvenzrechts sollen vom Schuldner auch vor der Insolvenz genutzt werden können. Finanzpartner sollen bei Sanierungskrediten privilegiert werden. Hier ist frühestens in 2018 mit der Umsetzung der EU-Richtlinie zu rechnen. Die Perspektive ist gut, da die Chancen für durchgreifende Sanierungen steigen ohne mit dem „Makel“ der Insolvenz behaftet zu sein.

### ... AUS DEM HAUSE DER RDG

#### Erfolgreich mit Webinaren: Unsere seit 2016 angebotenen Live-Online-Schulungen werden immer stärker nachgefragt

Ebenso wie bei unserer seit über 30 Jahren erfolgreichen Philosophie bei Präsenzseminaren gilt auch in diesen digitalen 90-minütigen Veranstaltungen unser lehrmethodischer Ansatz: **Transferorientierte Wissensvermittlung!**

Wir verbinden in unseren webbasierten E-Learning-Formaten praxistransferbezogene Inhalte mit den sich in Digitalformaten bietenden kreativen Gestaltungspielräumen zu einer Symbiose. Unsere Webinare sind daher immer **Live-Online-Schulungen** mit einer hohen Interaktivität mit den Teilnehmern.

Alle RDG-Webinar-Dozenten sind durch Weiterbildung und Prüfung zertifizierte LAOLA Live-Online-Trainer und verfügen alle über Erfahrungen aus hunderten von Präsenzseminartagen.

Unter [www.rdg-akademie.de](http://www.rdg-akademie.de) finden Sie unser aktuelles Webinarangebot. Wir freuen uns, auch Sie bald in der digitalen Welt begrüßen zu dürfen.

# FALL AUS DER PRAXIS

## AUSGANGSSITUATION

Als deutscher Hersteller für Halal-Lebensmittel hat sich das Unternehmen über die letzten 20 Jahre hinweg einen guten Namen am Markt erarbeitet. Neben der Herstellung von Halal-Produkte für Dritte (verlängerte Werkbank) vertreibt das Unternehmen auch eine Eigenmarke, die sich im überwiegend muslimischen Kundenkreis etabliert hat.

Mit stetigen Zuwachsraten war die Ertragslage in der Vergangenheit durchweg positiv. Neben einer Vielzahl von kleineren Lebensmittelgeschäften, die angesichts des besonderen Kundenklientels überwiegend über Bargeschäft abgewickelt werden, besteht eine gewisse Abhängigkeit zu vier Großabnehmern. Dem fehlenden Controlling und Mahnwesens sowie der Gutmütigkeit des Unternehmers geschuldet, sind bei einem dieser Großkunden erhebliche Forderungen aufgebaut worden, die angesichts des aktuell gestellten Insolvenzantrages auszubuchen sind. Hinzu kommt eine nicht unerhebliche Lagerabwertung durch die Ausbuchung von kundenspezifische eingelagerten Kartonagen und Etiketten.

Unter Berücksichtigung dieser Sondereffekte ist das Unternehmen nach dem vorläufig erstellten Jahresabschluss des Steuerbüros bilanziell überschuldet. Durch die fehlenden Debitoreneinnahmen und einer zu erwartenden Steuernachzahlung, aus den guten Ergebnissen der Vorjahre, ist die aktuelle Liquiditätssituation sehr stark angespannt.

Die Betriebsimmobilie, wird im Privatbesitz der Ehefrau gehalten. Infolge der Liquiditätsprobleme im operativen Geschäft haben sich bereits erhebliche Mietrückstände aufgebaut. Infolge der fehlenden Mieteinnahmen wurde der Kapitaldienst in der Besitzgesellschaft durch die Auflösung von bestehenden Bankguthaben erbracht, die jedoch kurzfristig aufgebraucht sind.

Der mittlerweile im Rentenalter befindliche Unternehmer fühlt sich mit der aktuellen Situation überfordert. Eine betriebswirtschaftliche Unterstützung seitens des ebenfalls im Rentenalter befindlichen langjährigen Steuerberaters findet nicht statt. Dem Thema der Nachfolgeregelung steht der Unternehmer, angesichts eines bereits gescheiterten externen Lösungsversuchs, wenig offen gegenüber. Eine interne Lösung scheidet an den handelnden Personen.

„Klumpenrisiko“  
als Folge eines  
unkontrollierten  
Wachstums

„Blindflug“ an-  
gesichts fehlen-  
der Planung und  
Controlling

„Greise“ in der  
Chefetage, als  
Folge gescheiter-  
ter Nachfolge

## RDG-Praxistipp:

Sanierung hat mehr Erfolg, wenn man die Unternehmer bei der Umsetzung an die Hand nimmt.

## HERAUSFORDERUNGEN

- Sicherung der Zahlungsunfähigkeit
- Beseitigung der bilanziellen Überschuldung
- Verringerung der Abhängigkeiten
- Verbesserung des Controllings
- Strategische Ertragsverbesserung
- Ungelöste Nachfolgeregelung

## RDG-BERATUNGSANSÄTZE

- Maßnahmen Liquiditätsverbesserung
- Bilanzielle Berücksichtigung Forderungsverzicht Mietrückstand zur Beseitigung der Überschuldung und der Verbesserung des Ratings
- Im Hinblick auf Verlustsituation Vereinbarung mit dem Finanzamt über eine Stundung und Aussetzung der Vorauszahlungen
- Gespräch Kreditversicherer zur Beurteilung der Bilanzentwicklung und der Sondereffekte
- Vereinbarung neuer Zahlungszielvereinbarungen mit den wesentlichen Lieferanten und Kunden
- Stundung / Streckung der Rückführung der Bankverschuldung
- Strategische Maßnahmen
- Suche eines neuen Steuerberaters mit Beratungsfunktion
- Verstärkung im Vertrieb zur Umsatzfokussierung der margenträchtigen Eigenmarke und der sukzessiven Rückführung der Abhängigkeiten
- Kundenvereinbarung zur Finanzierung und Bereithaltung von spezifischen Umverpackungen zur Senkung der Risiken und Kapitalbindung
- Gemeinsamer Aufbau eines internen Controlling-Systems zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und zur Liquiditätssteuerung inklusive einer Ertrags- und Finanzplanung mit Soll-Ist-Abgleich
- Integration eines befristeten Beirats mit strategischer Beratungsfunktion
- Erstellung eines Verkaufsexposés zur mittelfristigen angestrebten Veräußerung des Unternehmens

## RDG-ERGEBNISSE

- Durch den Verzicht auf die Mietforderung und einer positiven Fortführungsprognose wurde die akute Insolvenzgefahr und das Herabstufen bei den Kreditversicherer und Banken abgewendet
- Durch die Stundungsvereinbarungen mit den Gläubigern (Banken, Kreditoren, Finanzamt) konnte die akute Liquiditätsmisere beseitigt werden
- Durch die Einstellung eines neuen Außendienstlers konnte der Umsatz der Eigenmarke deutlich ausgebaut werden
- Das Controlling und Berichtswesen wurde durch RDG implementiert und in der Umsetzung auf die Mitarbeiter übertragen
- Mit den verbesserten Zahlen des Folgejahres wurde ein Verkaufsexposé erstellt. Das Interesse der Kaufinteressenten ist angesichts der Unternehmensperspektiven sehr groß. Ein Käufer wurde angesichts der zum Teil deutlich divergierenden Verkaufspreisvorstellung und der noch zurückhaltenden Verkaufsabsicht unseres Mandanten noch nicht gefunden.

ANSPRECHPARTNER

# KÖPFE DER RDG



Dipl.-Betriebswirt Rudi Schumacher wurde 1966 im Kreis Euskirchen geboren und ist dem Rheinland von der Wohn- und Wirkungsstätte her stets verbunden gewesen. Geprägt durch den elterlichen Handwerksbetrieb stand der pragmatische Aspekt, neben dem theoretischen Wissen, stets im Vordergrund seiner beruflichen Laufbahn. Der berufliche Werdegang startete, mit der Ausbildung zum Industriekaufmann, in einem mittelstandsgeprägten Handels- und Produktionsunternehmen. Das theoretische Wissen wurde in der Folge durch ein betriebswirtschaftliches Studium an der FH-Köln vertieft. Nahtlos an das Studium angrenzend war er anschließend zwei Jahre als Leiter Rechnungswesen / Controlling in einem mittelständischen Industrieunternehmen tätig, in dem er erste praktische Erfahrungen in der Sanierung gewinnen konnte. Mit dem anschließenden Wechsel zur Firma RDG-Management-Beratungen ist er seit 1992 sowohl als Berater und Dozent bei der RDG beschäftigt. Angesichts seiner langjährigen Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung ist er intern auch für die Ausbildung der eigenen Mitarbeiter mit verantwortlich. Im Jahre 2016 wurde er Mitgesellschafter der RDG.

Sowohl beruflich als auch privat ist er durch seine zielstrebige und direkte Art bekannt. Den privaten Ausgleich zu seiner beruflichen Tätigkeit findet er in zahlreichen sportlichen Freizeitaktivitäten, wovon sein „Steckenpferd“ im Mountainbiken liegt, wo er schon an einigen 24h Rennen teilgenommen hat und auch hier seine Zielstrebigkeit unter Beweis stellen konnte.

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 Informationen zu **Potenziale heben**, den neuen Beratungsprodukten der RDG.
- 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](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)