



Schwerpunktthema

Corona-
Gewinner & Verlierer

MITTELSTAND & FINANZIERUNG

RDG PRAXISWISSEN

2021-2

NEUIGKEITEN

Sanierungs- & Restrukturierungsrahmen
Digitalisierung bei der RDG

FALL AUS DER PRAXIS

Hygienefachgroßhandel als „Corona- Gewinner“
Themenhotel Corona bedingt vor Herausforderungen

KÖPFE DER RDG

Entwicklungsschritte vom Trainee zum Berater - ein Erfahrungsbericht



VERÄNDERUNGEN

NEUIGKEITEN

StaRUG als Grundlage der Sanierung außerhalb der Insolvenz

... AUS DER PRAXIS

Sanierungs- & Restrukturierungsrahmen

Nachdem wir in unserem **Newsletter 2021-1** darauf hingewiesen hatten, dass das StaRUG (Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen) den ersten Teil des am 01.01.2021 in Kraft getretenen SanInsFoG (Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts) bildet und unabhängig von den Regelungen der Insolvenzordnung (InsO) ein eigenständiges Verfahren zur Vermeidung eines Insolvenzverfahrens regelt, baten wir unseren Kooperationspartner **REINHARDT & KOLLEGEN Rechtsanwälte und Insolvenzverwalter GmbH, Köln**, dessen wichtigsten Regelungen vorzustellen.

Ein Restrukturierungsverfahren nach StaRUG kann dann zur Anwendung kommen, wenn die Zahlungsunfähigkeit eines schuldnerischen Unternehmens noch nicht eingetreten ist, aber innerhalb der nächsten 24 Monate droht. Liegt bei einer juristischen Person eine bilanzielle Überschuldung vor und wird dieses Unternehmen nach einer Fortbestehensprognose in den kommenden 12 Monaten zahlungsunfähig und kann somit nicht nach StaRUG restrukturiert werden.

Betriebswirtschaftliche Auslöser für ein StaRUG Verfahren

Gründe für eine drohende Zahlungsunfähigkeit können insbesondere sein:

- es können keine neuen Kunden gewonnen werden
- Aufträge bleiben aus
- Umsätze brechen ein
- Kosten steigen kontinuierlich
- Banken geben keine Kredite mehr

Voraussetzung für die Einleitung eines Sanierungsverfahrens ist, dass die Aussicht auf eine Sanierung gut ist. Bisher konnten Unternehmen in solchen Fällen Insolvenz beantragen und über das Insolvenzverfahren sanieren. Jetzt steht ihnen nach StaRUG zusätzlich der Weg außerhalb der Insolvenz offen.

Die Initiative für ein solches Verfahren sowie die Ausarbeitung und die Vorlage eines Restrukturierungsplans muss vom schuldnerischen Unternehmen selbst ausgehen. Der Unternehmer sollte daher in jedem Fall fachlichen Rat zur Vorbereitung und Durchführung in Anspruch nehmen.

Instrumente des StaRUGs

§ 29 Absatz 2 StaRUG stellt die nachfolgenden aufgeführten Instrumente, die unabhängig voneinander in Anspruch genommen werden können, zur nachhaltigen Beseitigung einer drohenden Zahlungsunfähigkeit im Sinne des § 18 Absatz 2 InsO und somit zur Vermeidung eines Insolvenzverfahrens zur Verfügung:

1. die Durchführung eines gerichtlichen Planabstimmungsverfahrens (gerichtliche Planabstimmung),
2. die gerichtliche Vorprüfung von Fragen, die für die Bestätigung des Restrukturierungsplans erheblich sind (Vorprüfung),
3. die gerichtliche Anordnung von Regelungen zur Einschränkung von Maßnahmen der individuellen Rechtsdurchsetzung (Stabilisierung) sowie
4. die gerichtliche Bestätigung eines Restrukturierungsplans (Planbestätigung).

Voraussetzung für die Inanspruchnahme eines dieser Instrumente ist die Anzeige des Restrukturierungsvorhabens beim zuständigen Restrukturierungsgericht (§ 31 Absatz 1 StaRUG) unter Beifügung der erforderlichen Dokumentation (u.a. Restrukturierungsplan) nach Absatz 2 der Vorschrift.

Während der Rechtshängigkeit des Verfahrens ruhen insbesondere Insolvenzantragspflichten wegen Überschuldung. Gleichwohl ist der Eintritt einer Zahlungsunfähigkeit dem Restrukturierungsgericht unverzüglich anzuzeigen.

Das StaRUG ermöglicht es Unternehmen, eine Sanierung ohne Insolvenzverfahren, insbesondere zur Reduzierung der Verbindlichkeiten, unter gerichtlicher Kontrolle mit Hilfe eines unabhängigen, vom Gericht bestellten Restrukturierungsbeauftragten durchzusetzen. Dies war so vor dem 01.01.2021 nicht möglich mangels gesetzlicher Grundlage. Unternehmen können jetzt bei drohender Zahlungsunfähigkeit eine gerichtlich begleitete Restrukturierung des schuldnerischen Unternehmens vornehmen. Damit besteht eine Konkurrenz zum Eigenverwaltungsverfahren nach der Insolvenzordnung, das aber auch Vorteile (z.B. Insolvenzgeld, Insolvenzanfechtung, Kündigung nachteiliger Verträge) mitbringt, die ein Restrukturierungsverfahren nach StaRUG nicht bieten kann.

Welches Verfahren zur Anwendung kommt, ist daher im Vorfeld genau abzuwägen und bedarf fachlich fundierter Beratung.



... AUS DEM HAUSE RDG

Digitalisierung bei der RDG

Die Covid-Pandemie hat auch bei RDG die Digitalisierung beschleunigt. Hier ein Auszug aus den Weiterentwicklungen und Errungenschaften:

- Nutzung einer Cloudlösung, um uneingeschränktes Arbeiten an jedem Ort zu ermöglichen
- Digitalisierung physischer Unterlagen und weitestgehendes Verbannen neuer Leitzordner
- Vollständige Digitalisierung der eigenen Buchhaltung und des Controllings
- Weiterentwicklung von digitalen Beratungstools und Weiterbildungstools
- Digitale Weiterverarbeitung von Kundeninformationen immer unter Beachtung der DSGVO
- Einführung eines CRMs, um Informationen strukturiert abzulegen und Beratungsverläufe zur Qualitätssicherung nachvollziehbar zu machen
- Digitale Weiterbildungsformate (seit 2015 im Angebot) sind optimiert und werden von allen Dozenten angeboten
- Optimierung der Räumlichkeiten, der Computer und des Zubehörs an allen Standorten für digitale Weiterbildungsformate
- Einführung von webbasierten Trainings und Aufbau eines Bildungsmanagementsystems (Lernplattform).

Uns ist wichtig, unser eigenes Geschäftsmodell fortwährend weiterzuentwickeln, um diese Anforderung berechtigterweise an unsere Kunden und Seminarteilnehmer stellen zu können. RDG bewegt sich.

24 örtlich zuständige Restrukturierungsgerichte

Interdisziplinäres Vorgehen erhöht den Sanierungserfolg

„Nicht nur Wasser predigen und Wein trinken.“

FALL AUS DER PRAXIS

Abschottung der Konkurrenz durch anorganisches Wachstum

AUSGANGSSITUATION

Das in der 2. Generation inhabergeführte Großhandelsunternehmen ist seit der Gründung im Jahre 1970 sowohl organisch, als auch anorganisch, stetig gewachsen. Durch einen Unternehmenszukauf im Jahre 2019 konnte das jährliche Umsatzvolumen von rd. € 11 Mio. auf rd. € 20 Mio. gesteigert werden.

Neben der Zielsetzung des strategischen Umsatzwachstums lag ein Hauptbeweggrund der Unternehmensübernahme auch in der räumlichen Gebietsausweitung und der Abschottung von Mitbewerbern.

Als leistungsstarker Systemdienstleister für Sauberkeit & Hygiene hat man sich über die letzten Jahre einen regionalen Namen, vor allem in der Reinigungs- und Pflegebranche, erarbeitet. Die Kundenstruktur im klassischen B2B-Business erstreckt sich auf eine Vielzahl von Kunden unterschiedlichster Größe und Branchen, wie bspw. Pflegeeinrichtungen, Gebäudereinigung, Hotellerie -und Gastronomie und Industrieunternehmen. Die Betreuung und Akquise der Kunden erfolgt über fest angestellte Handelsreisende, die bezogen auf ihren Gebiet- und Kundenschutz über ein zum Großteil variables Umsatzvergütungssystem entlohnt werden. Das umfangreiche Angebotsspektrum, von mehr als 2.000 Artikel, sprengt zunehmenden die Lagerkapazität und stellt die Logistik vor erhebliche Herausforderungen.

Neben einer Vielzahl von namhaften Handelspartnern mit denen das Unternehmen bereits langjährig in Geschäftsbeziehung steht, erfolgt der Einkauf zum größten Teil über eine Einkaufskooperation, in der sich eine Vielzahl von Hygienegroßhändler zusammenschlossen haben um Einkaufsvorteile zu generieren und Systemlösungen anbieten zu können.

Bezogen auf die Corona-Krise hat das Unternehmen die Pandemie wirtschaftlich und finanziell sehr gut gemeistert, da vor allem Reinigungs- und Hygieneartikel besonders nachgefragt waren. Zum Teil konnte die Nachfrage aufgrund von Lieferengpässen nicht in ausreichendem Maße befriedigt werden.

Differenziert betrachtet hat sich der Umsatz im Kerngeschäft der Reinigung (Stichwort Homeoffice) sogar rückläufig entwickelt, während spezielle bestehende und neue Produktbereiche, wie bspw. Toilettenpapier, Einweghandschuhe, Desinfektionsmittel und -spender bis hin zu Corona Schnelltest, diesen Umsatzrückgang mehr als kompensieren konnten.

Durch den deutlichen Gewinnzuwachs und dem Aufbau von erheblichen Liquiditätsreserven wurde die Basis gelegt, um den organisatorischen Veränderungsprozess weiter voranzutreiben, der während der Corona Phase ins Stocken geraten ist.

Der zunehmende Prozess der Digitalisierung, der durch Corona noch beschleunigt wurde, hat sich zunehmend auch auf den Groß- und Einzelhandel ausgewirkt. Das Unternehmen hat den - nicht zuletzt durch die Corona-Krise initiierten - wirtschaftlichen Erfolg dazu genutzt, sich in organisatorischer und digitaler Hinsicht neu aufzustellen und ist nun für die zukünftigen Herausforderungen gewappnet.

Einkaufskooperation als Erfolgsbaustein der Warenverfügbarkeit und Logistik

Wirtschaftliche Konsolidierung und Anstoß für organisatorische Neuausrichtung durch Corona

HERAUSFORDERUNGEN

- Integration des zugekauften Unternehmens in die bestehende Firmenstruktur
- Motivation der Mitarbeiter für Veränderungen und Schaffung eines „Wir-Gefühls“
- Ausschöpfung der bestehenden Synergieeffekte
- Optimierung des Workflows
- Anpassung des Geschäftsmodells im Rahmen der Digitalisierung
- Aufbau von Controlling- und Führungsinstrumenten

RDG-BERATUNGSANSÄTZE

- Erarbeitung eines neuen Organigramms
- Zentralisation von Funktionsbereichen & Vereinheitlichung der Systeme der Standorte
- Gemeinsame Entwicklung eines Leitbildes
- Job Rotation- und Job Enlargement- Maßnahmen
- Integration einer Tourenoptimierung
- Erarbeitung einer deckungsbeitragsorientierten Kundenanalyse
- Erarbeitung einer operativen und strategischen Ertrags- und Finanzplanung (ohne Corona-Einfluss)
- Bedarfsermittlung der notwendigen Lager-, Personal- und Liquiditätskapazitäten.
- Aufbau eines integrierten Management-Cockpits
- Aus- und Aufbau einer webbasierten Softwarelösung zur Optimierung des Bestellwesens und Verwaltung.

RDG-ERGEBNISSE

- Verbesserung der Organisation durch Einführung von Stellenbeschreibungen inklusive entsprechenden Vertretungsregelungen
- Verbesserung der Lagerlogistik, durch eine gezielte Produktbereinigung, der Anmietung eines dezentralen Zwischendepots, einer Hallenerweiterung und der Einführung einer Logistikscanner-Lösung.
- Auf Grundlage der DB-Analyse wurde eine bewusste Kundenbereinigung durchgeführt bzw. eine deutliche Anhebung der Preise vorgenommen.
- Zur Optimierung des administrativen Work-Flow wurden Investitionen in Hard- und Software vorgenommen
- Zur Verbesserung der Transportlogistik wurde das DPD Geschäft verstärkt. Durch Tourenverschmelzung und der Ausstattung der Fahrzeuge mit Navigationsgeräten wurde die Beförderung beschleunigt.
- Ausbau des Angebotsspektrums um ein Verleih- und Reparaturgeschäft für Reinigungsgeräte, in Kooperation mit einer Leasinggesellschaft.

RDG-Praxistipp:
Nutzung des wirtschaftlichen Erfolgs zur frühzeitigen strategischen Neuausrichtung mit externer Unterstützung.

FALL AUS DER PRAXIS

Geschäftsmodell zeigt Innovations- und Qualitätsführerschaft

AUSGANGSSITUATION

Zwei Geschäftspartner realisierten ihre besondere Konzeptidee und eröffneten ihr Themenhotel 2015 in jahrhundertealtem Gemäuer. Bis einschließlich 2019 konnte es seine Gästezahlen und damit auch den Umsatz jährlich steigern. Die gebotene Qualität zahl(t)en die Kunden mit Zufriedenheit und guten Bewertungen zurück. Bereits wenige Jahre nach Eröffnung wurde allseits das Konzept des Themenhotels als klarer Erfolg eingestuft.

Allerdings waren die Investitionskosten mit € 4 Mio. um € 1,5 Mio. höher ausgefallen, als ursprünglich geplant. Das Hotel ächzt seitdem nicht nur unter einer hohen Verschuldung, auch die Kapitaldienste lasten weiterhin schwer, zudem ist das Eigenkapital nominal negativ, die Kapitalgesellschaft überschuldet.

Konnte beim ersten Lockdown durch die COVID-19-Pandemie im Frühjahr 2020 die betriebliche Liquidität auch aufgrund der Soforthilfen und mit privaten Mitteln noch gerade so sichergestellt werden, gelang dies in 2021 trotz Überbrückungshilfen nicht mehr.

Da die rechnerische Kapitaldienstfähigkeit in 2019 nicht gegeben war, kann das Hotel nicht auf KfW-Hilfsprogramme zurückgreifen. Zudem griffen die Sonderregelungen des zwischenzeitlichen COVInsAG (COVID-19-Insolvenz-Aussetzungsgesetz) nicht, da es bereits vor Gültigkeit des COVInsAG überschuldet war und Krisenindikatoren (maßgeblich allein in der Rentabilität) aufwies.

Damit überhaupt externe Sanierungsunterstützungen erreichbar waren, brauchte das Hotel folglich ein Sanierungsgutachten mit Fortführungsprognose.

Die nahezu einzigartige Atmosphäre gepaart mit stimmigem, hochwertigen Gastronomieangebot begeistert viele Gäste. Es konnte bereits eine gewisse Stammkundschaft aufgebaut werden. Gleichwohl ist das Themenhotel auf Neukundengewinnung angewiesen. Doch Personalengpässe, nochmals verstärkt seit Corona Beginn, führten dazu, dass die Geschäftsführer operative Lücken vor allem zu Lasten der Gästebetreuung und des Vertriebs und Marketings füllten.

Corona führt zu ernsthaften Liquiditäts- und etlichen Personalengpässen

Pflege des Alleinstellungsmerkmals sowie Vertrieb & Marketing keinesfalls vernachlässigen

HERAUSFORDERUNGEN

- Überprüfung der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells
- Sicherstellung der Liquidität
- Wiedererlangung der Rentabilität
- Überwindung wiederkehrender Personalengpässe
- Sicherstellung relevanter Dienstleistungsqualitäten

RDG-BERATUNGSANSÄTZE

- Feststellung des Vorhandenseins einer positiven Fortführungsprognose mit allen damit verbundenen Prüfungsschritten
- Erweiterung und Systemematisierung vor allem des digitalen Vertriebs
- Erstellung der mehrjährigen monatsbezogenen Ertrags- und Finanzplanung

RDG-ERGEBNISSE

- Sicherstellung der Liquidität durch Überbrückungsfinanzierung und Tilgungsaussetzungen
- Erwarteter weitgehender Normalbetrieb ab 2022ff lässt gemäß dynamischer Ertrags- und Finanzplanungen mit überwiegender Wahrscheinlichkeit Betriebsgewinne und Sicherstellung der Kapitaldienstfähigkeiten erwarten
- Ausbau des Vertriebs- und Marketings durch Implementierung eines rollierenden Marketingkonzeptes einschl. Maßnahmenkataloges
- Verbreiterung der digitalen Vertriebs- und Kommunikationswege
- Entwicklung/Einführung eines Mitarbeiterbindungs- und mitsprachekonzeptes zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation und Arbeitgeberattraktivität

RDG-Praxistipp:
Intaktes Geschäftsmodell, das Corona bedingt in Bedrängnis geraten ist, mittels (Sanierungs-) Konzept absichern.

KÖPFE DER RDG

Entwicklungsschritte vom Trainee zum Berater

Im Jahr 2019 hat Yannik März seinen Weg aus einer Genossenschaftsbank in Nordhessen zur RDG Management-Beratungen gefunden. Wir stellen ihn im Rahmen des RDG Praxiswissens 2019 vor. Nun möchte er von seinen Entwicklungsschritten in unserem Unternehmen berichten:



„Mit Beginn meiner Tätigkeit bei der RDG wurde ich direkt in die Erstellung eines Sanierungsgutachtens eingebunden. Hierbei übernahm ich anfangs Teilaufgaben, die in der finanz- und leistungswirtschaftlichen Analyse angesiedelt waren. Mit zunehmendem Erfahrungsaufbau konnte ich – in enger Abstimmung – eigene kleinere Gutachten- und Konzeptprojekte verantworten. Bei großen Engagements steht die eigenverantwortliche Übernahme von Teilprojekten mit anschließender Diskussion und Weiterentwicklung auf Managementebene im Vordergrund. Mit besonderer Freude gehe ich gemeinsam mit den Verantwortlichen in den betreuten Unternehmen in die konkrete Umsetzung von beschlossenen Maßnahmen. Hierbei reicht das Spektrum von Restrukturierungs- über Stabilisierungs- bis hin zu kreativen und innovativen Vertriebsmaßnahmen. Die Vielseitigkeit der Arbeit bei RDG wird anhand der unterschiedlichen Branchen und Geschäftsmodelle der betreuten Unternehmen noch deutlicher. In meinem täglichen Tun reichten diese vom verarbeitenden/ produzierenden Gewerbe, über den Einzel- und Großhandel bis hin zum Dienstleistungssektor. Hierbei sind die zu meisternden Herausforderungen genauso individuell, wie die Unternehmen selbst. Im Bereich der Weiterbildung stand anfangs die Begleitung der Kollegen bei Seminaren oder Live- Online Veranstaltungen als Zuhörer auf der Tagesordnung. Erfreulicherweise konnte und durfte ich schnell auch eigene Veranstaltungen durchführen. So lernte ich Teilnehmer und Akademiestandorte aus dem Süden Deutschlands bis nach Nordhessen kennen. Neben der Durchführung der bestehenden Formate stand es mir frei auch eigene zu entwickeln und im Anschluss zu vermarkten. Aus innerer Überzeugung widme ich mich dem Thema der Digitalisierung. Seien es interne Prozesse, Themen bei Kunden oder auch unsere Weiterbildungsformate. An dieser Stelle dürfen Sie auf unsere kommenden Entwicklungen gespannt sein.“

Impressum:

RDG Management-Beratungen GmbH
 Mathiaskirchplatz 5, 50968 Köln
 Geschäftsführer: Arno Emmerich, Alexander Terhardt
 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.

DIGITALER ANSATZ

Folgen Sie uns auch auf



KLASSISCHE RÜCKANTWORT

Fax: 0221/93558855

Email: koeln@rdg-gmbh.de

- Bitte senden Sie uns Ihr Excel-basiertes Früherkennungstool zu.
- Bitte informieren Sie uns über aktuelle Weiterbildungsmaßnahmen der Risiko-früherkennung und -vorsorge und den gesamten Weiterbildungskatalog zu.
- Bitte informieren Sie uns über Wege zur qualitativen Optimierung des gewerblichen Kreditgeschäfts.
- Bitte vereinbaren Sie mit uns ein Erstgespräch für die Beratung. Ein Kunde braucht Hilfe.

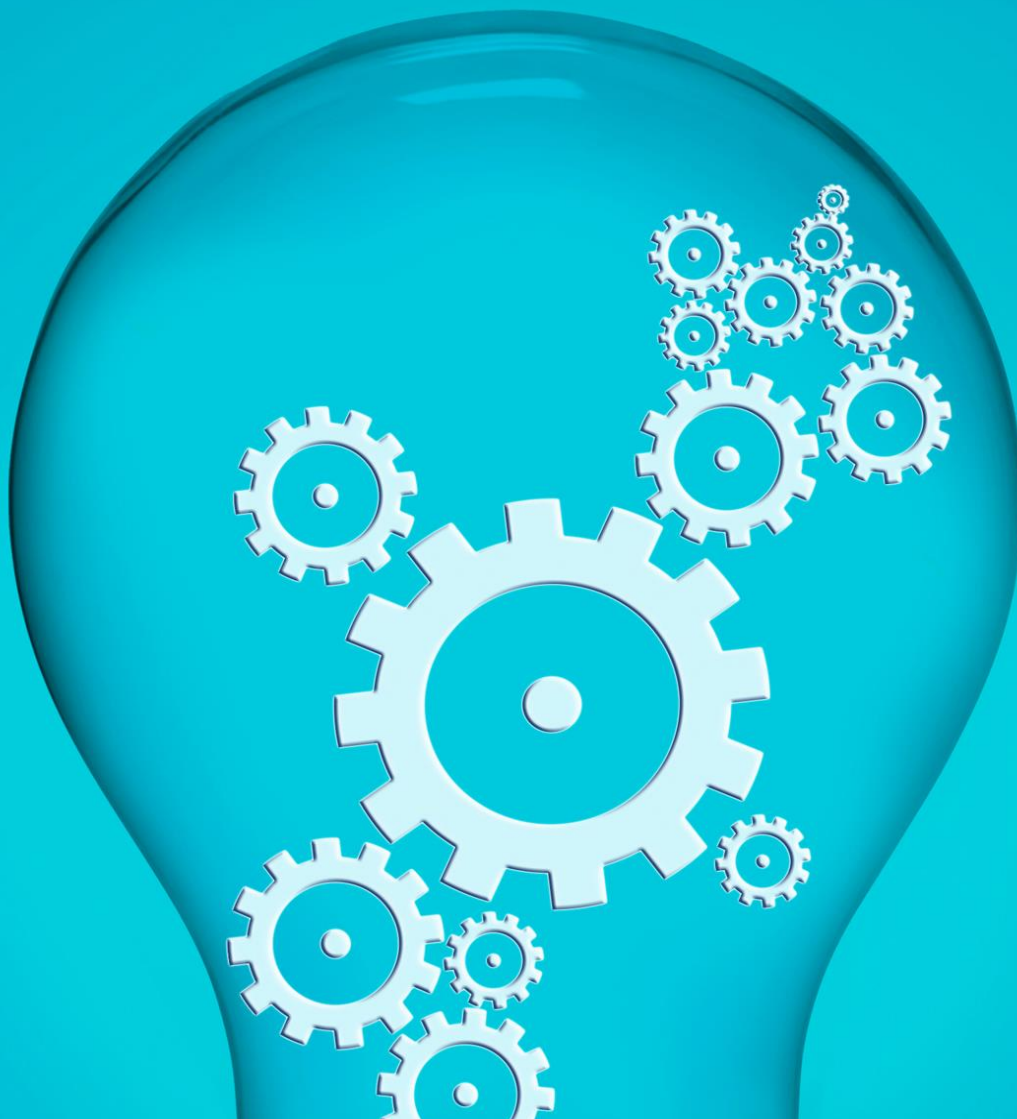
Sämtliche oben aufgeführten Leistungen bieten wir unseren Kontakten vollkommen kostenlos und unverbindlich an.

Name: _____

Kreditinstitut/
Unternehmen: _____

Telefon: _____

Email: _____



RDG MANAGEMENT-BERATUNGEN GMBH · www.rdg-gmbh.de · Geschäftsführer: Arno Emmerich, Alexander Terhardt · 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

MÜNCHEN · Pettenkoferstraße 37 · 80336 München · Tel.: 089 / 28858486 · E-Mail: muenchen@rdg-gmbh.de