

RESTRUKTURIERUNG

Kurzanalyse (Quick-Check) als Instrument der aktiven Unternehmensentwicklung bei kleineren Mittelstandsunternehmen – Interview mit Herrn Andreas Gröling und Herrn Hans Dieter Folmer

Im Rahmen eines Management-Buy-outs hatten im Mai 2007 die damaligen Mitarbeiter Herr Andreas Gröling und Herr Hans Dieter Folmer die Räumlichkeiten und das Inventar der geschlossenen Eckloff KG, Göttingen übernommen. Anschließend erfolgte die Gewerbeanmeldung für die Autohaus Eckloff GmbH und die Eröffnung des Betriebes mit den Geschäftsbereichen Werkstattleistungen für Pkw aller Marken, Gebrauchtwagenverkauf und – nach Abschluss eines Agenturvertrags – einem Ford-Neuwagenverkauf. Das Anfang 2008 eröffnete Jahreswagenzentrum am Standort Northeim umfasste als Angebotsergänzung den Neuwagenverkauf einer asiatischen Automobilmarke sowie ein ebenfalls komplettes Werkstattangebot. Ende 2008 beschäftigte das Autohaus Eckloff rund 33 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Umsatz von ca. 5,3 Millionen Euro.

h,c: Wie würden Sie die Situation charakterisieren, als Sie im März 2009 Kontakt zu hahn,consultants aufnahmen?

Andreas Gröling: Bereits im Laufe des 2. Halbjahres 2008 hatten wir aufgrund der allgemein schwierigen Konjunktursituation, die aus der einsetzenden Finanzmarktkrise resultierte, mit deutlich sinkenden Absatzzahlen bei Neu- und Gebrauchtwagen zu kämpfen. Darüber hinaus hat – sicherlich auch aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – die Aufnahme des Vertriebs einer asiatischen Automobilmarke am neuen Standort Northeim zu keiner Kundenakzeptanz geführt. Im Rumpfgeschäftsjahr 2008 konnten dort lediglich zwei Neuwagen dieser Marke verkauft werden. Die Eröffnung des Standortes Northeim stellte sich für uns komplett als strategische Fehlentscheidung heraus.

Die damalige Einführung der Abwrackprämie als Teil des Konjunkturprogramms II der Bundesregierung eröffnete für den Neuwagenverkauf jedoch eine deutlich positive wirtschaftliche Prognose für das Jahr 2009. Die Höhe des negativen Ausmaßes auf unseren eher qualitativ hochwertig im Markt positionierten

Gebrauchtwagenverkauf war damals für uns nur schwer einzuschätzen. Aufgrund der noch jungen Existenz unseres Unternehmens und der im Rahmen der Wirtschaftskrise deutlich geringeren Absatzzahlen befanden wir uns in einer wirtschaftlich angespannten Situation ohne große finanzielle Flexibilität. Diese finanzielle Flexibilität hätten wir jedoch dringend benötigt, um einerseits aufgrund der Abwrackprämie den zu erwartenden erhöhten Zwischenfinanzierungsbedarf beim Neuwagenverkauf darstellen zu können und andererseits als erste Ad-hoc-Maßnahme den Standort Northeim kurzfristig zum 31.03.2009 schließen zu können. Unsere Hausbank forderte als notwendige Voraussetzung zur weiteren Begleitung eine transparente Darstellung unserer Unternehmensstrategie sowie eine mittelfristige Finanzplanung.

h,c: Wie sah das konkrete Vorgehen und wie die gemeinsame Zusammenarbeit mit hahn,consultants aus?

Hans Dieter Folmer: Wir mussten innerhalb kürzester Zeit unserer Hausbank Ergebnisse präsentieren. Dabei hat uns insbesondere überzeugt, dass hahn,consultants vor Beginn der Arbeiten den Ablauf in einem Vorgehensplan klar und deutlich umrissen und die Kommunikation mit allen beteiligten Interessenparteien unterstützt hat.

Aufgrund der knappen Zeitachse hatten wir uns in Abstimmung mit der Hausbank auf die Erstellung einer Kurzanalyse mit einer mittelfristigen Finanzplanung konzentriert, um schnellstmöglich – wenn auch im ersten Schritt nur grob – allen beteiligten Interessenparteien Transparenz bezüglich unserer aktuellen Situation sowie unserer anvisierten Unternehmensstrategie bieten zu können. Für uns als kleineres mittelständisches Unternehmen waren für diesen ersten Schritt – die Erstellung einer Kurzanalyse – die entstehenden Beratungskosten überschaubar. [...] gemeinsam mit unserer Hausbank war abgestimmt, dass auf Basis einer positiven Wirtschaftlichkeitsaussage der Kurzanalyse die Arbeiten in einem zweiten Schritt mit hahn,consultants intensiviert werden sollten. »

RESTRUKTURIERUNG

Bei der gemeinsamen Erarbeitung der Inhalte der Kurzanalyse im Rahmen von Intensivinterviews ergab sich dann eine gute Kombination aus der zielgerichteten Methodik zur pragmatischen Herausarbeitung der zentralen Erkenntnisse und Zielsetzungen durch hahn,consultants und der inhaltlichen Bereitstellung unseres Wissens über die Besonderheiten des Marktes für Kraftfahrzeughandel und Werkstattleistungen.

Die Erstellung eines groben Stärken- und Schwächenprofils sowie die Erarbeitung von Chancen und Risiken, differenziert nach den Bereichen Markt / Strategie, Leistungserstellung und Finanzen, hatten die wichtigsten Ad-hoc-Maßnahmen zum Ergebnis, die für unser Unternehmen die zentralen kurzfristigen Erfolgsfaktoren waren.



(von links:) Herr Hans Dieter Folmer, Herr Andreas Gröling
Geschäftsführung Autohaus Eckloff GmbH

h,c: Wie ging es weiter? Wie wurde die Maßnahmenumsetzung sichergestellt?

Andreas Gröling: Nach der Präsentation der Ergebnisse aus der Kurzanalyse, die eine positive Wirtschaftlichkeitsaussage und eine Zusage der Bank beinhaltete, beauftragten wir hahn,consultants für den zweiten Schritt. Dieser Schritt beinhaltete eine genauere Analyse, Ausgestaltung, Priorisierung und anschließende Umsetzung der definierten Maßnahmen. Dabei konnten wir manche Maßnahmen – ergänzt durch die Bereitstellung effizienter Methodik und Tools seitens hahn,consultants – in Eigenregie durchführen. Bei Maßnahmen, bei denen uns die Ressourcen oder das Know-how fehlte, hat im Wesentlichen hahn,consultants die Umsetzung vorgenommen. In der Umsetzungsphase haben wir aber nicht nur die betriebswirtschaftliche Beratung seitens hahn,consultants in Anspruch genommen, sondern auch deren Netzwerkkontakte zu anderen Dienst-

leistern. Bei zum Beispiel vertragsrechtlichen oder arbeitsrechtlichen Fragestellungen im Rahmen der Maßnahmenumsetzung hatte hahn,consultants für uns zeitsparend jeweils eine entsprechende Fachexpertise zur Hand.

Darüber hinaus unterstützt uns hahn,consultants bis heute beim gesamten Quartalsreporting an die Hausbank über das Finanz- und Maßnahmencontrolling sowie bei der jährlichen Aktualisierung unserer Finanzplanung.

Mit diesen Arbeiten können wir bei unserer Unternehmensgröße bisher keinen eigenen Mitarbeiter vollständig auslasten. Da diese Aufgaben daher in den Verantwortungsbereich der Geschäftsführung fallen, werden unsere Ressourcen durch die Einbindung von hahn,consultants deutlich

entlastet und wir können uns auf die Umsetzung strategischer Themen konzentrieren.

h,c: Welche strategischen Themen gab es denn in der Vergangenheit? Und wie sieht heute die Begleitung durch hahn,consultants aus?

Hans Dieter Folmer: Durch den sehr positiven Einfluss der Abwrackprämie hat sich unsere Umsatzsituation in 2009 schnell wieder erholen können. Darüber hinaus führte die Maßnahmenumsetzung zeitnah insbesondere zu einer Erhöhung der Wertschöpfungsquote. Auf Basis dieser stabilisierten Gesamtunternehmenssituation haben wir Mitte 2010 unser Geschäftsfeld des Neuwagenverkaufs durch einen Mazda-Händlervertrag erweitert. Durch das Eingehen einer Kooperation mit einem Autoglas-Partner haben wir uns zusätzlich als Autoglaszentrum zur Ausweitung unseres Werkstattleistungsangebots im Markt positioniert. Bei diesen strategischen Entscheidungen hat uns hahn,consultants jeweils sowohl als »

RESTRUKTURIERUNG

„Sparringspartner“ bei der Entscheidungsfindung – ergänzt durch Wirtschaftlichkeitsanalysen – als auch bei den Gesprächen mit Finanzierungspartnern unterstützt. Dabei gab es jedoch auch Themen, die wir nach gemeinsamer Analyse nicht umgesetzt haben. Noch resultierend aus den Management-Buy-out-Vertragsbedingungen haben wir in 2010 unsere Gewerbeimmobilie erwerben müssen. Bei der Finanzierung hat uns hahn,consultants gemeinsam mit unserer Hausbank erfolgreich bei dem gesamten Prozess zur Beantragung einer Bürgschaft der Niedersächsischen Bürgschaftsbank unterstützt.

h,c: Sie sagten, die wesentlichen Maßnahmen sowie die strategischen Entscheidungen seien in den letzten zwei Jahren umgesetzt worden. Welchen Entwicklungsbedarf sehen Sie für die Zukunft?

Andreas Gröling: Der Markt für Kraftfahrzeughandel ist in den letzten Jahren sehr schwankend. Unsere Maxime lautet insofern, stets das Geschaffene neu zu hinterfragen und an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Gerade eine Organisation mit flexiblen Strukturen, die diesen schwankenden Marktbewegungen konstruktiv begegnet, wird in einem solchen Umfeld erfolgreich sein. Das haben uns die beiden letzten zwei Jahre bewiesen. ■



Das Interview führte:
Herr Lars Krümmel
Diplom-Kaufmann/Prokurist

Veranstaltungshinweis: Am 16. Juni 2011 findet in Münster zum Thema „Der Businessplan als zentrales Instrument der Unternehmensentwicklung“ eine Halbtagsveranstaltung in Zusammenarbeit mit der NRW.BANK als Veranstalterin und unserem Hause statt, zu der Sie sich über die Homepage der NRW.BANK (www.nrwbank.de) anmelden können.