



MANAGEMENT-BERATUNGEN
KÖLN · BERLIN · HAMBURG · STUTT GART · FRANKFURT · ERFURT

RDG-Praxiswissen

Ausgabe 01/2011

Mittelstand und Finanzierung

- **News**

GoP: Planung sichert Erfolg

Kaderschmiede für Führungskräfte

- **Liquiditätsbedarf trotz Gewinn**

- **Köpfe der RDG**

Dipl.-Kfm. Dirk Bredies

RDG MANAGEMENT-BERATUNGEN GMBH · www.rdg-gmbh.de
Geschäftsführer: Dr. Dirk Deppe, Walter Gräwe, Rüdiger Mönkhoff · HRB 50 314 Köln

| | | | | | | | |
|-------|-------------------|-------------------|-----|--------------------|-----|----------------------|-----------------------|
| 50996 | KÖLN | Weißer Str. 9-11 | Tel | 0221 / 93 55 88 0 | Fax | 0221 / 93 55 88 55 | koeln@rdg-gmbh.de |
| 15834 | RANGSDORF | Fontaneweg 4 | Tel | 033708 / 52 97 00 | Fax | 033708 / 52 97 09 | berlin@rdg-gmbh.de |
| 22085 | HAMBURG | Hofweg 5 | Tel | 040 / 25 33 64 90 | Fax | 040 / 25 33 64 91 19 | hamburg@rdg-gmbh.de |
| 70597 | STUTT GART | Weidachstr. 5 | Tel | 0711 / 72 20 77 90 | Fax | 0711 / 72 20 77 99 | stuttgart@rdg-gmbh.de |
| 60596 | FRANKFURT | Gartenstr. 143 | Tel | 069 / 21 08 56 00 | Fax | 069 / 21 08 56 99 | frankfurt@rdg-gmbh.de |
| 99084 | ERFURT | Bonifaciusstr. 15 | Tel | 0361 / 55 12 67 4 | Fax | 0361 / 55 12 67 6 | erfurt@rdg-gmbh.de |

■ News ...

... aus Wirtschaft und Wissenschaft

Das Institut der Unternehmensberater im BDU hat den Leitfaden „**Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)**“ präzisiert. Gerade für Kreditgeber sei bei Kreditvergabe- und –prolongation eine konsistente Planung unabdingbar.

Der Leitfaden kann auf der Homepage des BDU unter www.bdu.de kostenlos heruntergeladen werden. Er beschreibt Planungsschritte, Anforderungen an Detailplanungen und gibt weitere Informationen, um die Planung für Soll-Ist-Abgleiche im Rahmen der **Kreditüberwachung** nutzbar zu machen. Er gilt für Unternehmen aller Größen und Branchen.

Das RDG-Planungstool Colibri überschreitet die BDU-Anforderungen speziell bei der Herleitung der Liquidität.

... aus unserem Haus

Die RDG hat im Juli 2009 die **Rheinische Mittelstandsakademie** mitgegründet.

Die Akademie bietet **Seminare für Unternehmer und Führungskräfte** an. Nach zwei Jahren wird aufgrund weiterhin steigender Kurs- und Teilnehmerzahlen ein positives Fazit gezogen. Teilnehmer profitieren von dem Praxiswissen der Dozenten aus der Beratung von KMUs und erhalten Hinweise zum Umgang mit Finanzpartnern in allen Unternehmenssituationen.

Weitere Informationen finden Sie unter www.rheinische-mittelstandsakademie.de.

▪ Liquiditätsbedarf trotz Gewinn

Praxisfall aus dem Handel

Der Fall weist eine häufig vorgefundene Herausforderung für Händler auf:

Wegen angespannter Liquidität hat das Gartencenter V. auf Empfehlung des Firmenkundenbetreuers die RDG mit einer Unternehmensberatung beauftragt. Über Jahre hatte es **Erträge erwirtschaftet** und sie thesauriert. Ein weiteres **Umsatzwachstum** - wie in den vergangenen Jahren - konnte **nicht Ursache** für den Liquiditätsbedarf (T€ 100) sein. Zuletzt stagnierte der Umsatz. Das Unternehmen wusste nur eine Lösung: **die KK-Linie sollte ausgeweitet werden**. Freie Sicherheiten gab es nicht mehr.

RDG-Herausforderungen:

- Ursachen für den Liquiditätsbedarf herausarbeiten
- Beteiligte in Unternehmen und Bank von den Gründen überzeugen
- Wege aufzeigen, den Liquiditätsbedarf auf ein Minimum zu verringern und einen Lernprozess im Unternehmen einleiten

RDG-Tipp:

- *Kapitalflussrechnung erklärt Liquiditätslöcher*
- *Einbindung der Verantwortlichen sichert Umsetzungserfolg*

Lösung:

RDG wertete die Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre und aktuelles Buchhaltungsmaterial aus. Die Ertragssituation war positiv zu beurteilen. Neben der stabilen Umsatzsituation waren die für Händler wichtigen Kennzahlen unauffällig:

1. Erlösschmälerungen (i.S. von Konditionen)
2. Retourenquote
3. Materialeinsatz- bzw. Rohertragsquoten
4. Umsatz pro Verkaufsmitarbeiter/Verkaufsfläche
5. Umsatzrentabilität

Das Umsatzwachstum der Vergangenheit war **nicht** über **Erlösschmälerungen erkauf**t. Die Handelsspanne blieb unverändert stabil. Die Fixkosten haben sich nur geringfügig erhöht, was für ein gutes Kostenmanagement spricht.

Bei der Bilanzanalyse erkannte RDG, dass insbesondere eine Vermögensposition zu einer Verlängerung der Bilanz beigetragen hat. Die **Vorräte** sind gestiegen, sowohl tatsächlich als auch relativ gemessen an der **Lagerdauer**:

Steigerung von 55 Tagen auf 155 Tage.

Aus den Inventurauswertungen war ersichtlich, dass der „Hartwarenbereich“ ausgeweitet worden ist. In Ermangelung eines Warenwirtschaftssystems und ohne produktgruppenspezifische Zuordnung der Ein- und Verkäufe in der Finanzbuchhaltung konnten die **Warenumschlagshäufigkeiten** nur über Hilfsrechnungen ermittelt werden. Hierüber wurde bestätigt, dass vor allem die Produktgruppe Gartenmöbel umschlagsschwach war.

Die Begehung des Gartencenters war aufschlussreich, da Überbestände ins Auge fielen. Hinzu kam, dass ein weiteres Lager bis unter das Dach mit modischen Osterartikeln über Sommerartikel bis hin zu Weihnachtsartikeln gefüllt war. Einige Waren drohten aus der Mode zu geraten.

RDG-Tipp:

- *Unvoreingenommene Dritte beurteilen Sortiment und Präsentation*
- *Renner- und Penner-Liste kurzfristig erstellen*
- *Statische Finanzbedarfsberechnung*

RDG hat drohendes Abwertungspotenzial im Lager ermittelt. Die Abteilungsleiter konnten – mit Hilfe von Branchenvergleichszahlen - überzeugt werden, die Lagerdauer drastisch zu reduzieren. Im Frühherbst wurden auf Anraten der RDG folgende Schritte eingeleitet:

1. Abverkauf sämtlicher Gartenmöbel vor der Wintersaison bis zu Einstandspreisen und darunter
2. Ausverkauf sonstiger Saisonwaren „Sommer“ über hohe Rabatte
3. Planung des Abverkaufes alter Weihnachts- und Osterartikel über Rabatte im Gartencenter bzw. über Drittverwerter (Internethandel) teilweise unter Einstandskosten.

Neben diesen Maßnahmen ist für das folgende Geschäftsjahr eine Einkaufsplanung erstellt worden. Zielsetzung: Nachfrage nicht überschätzen, vielmehr eine Grundausstattung zu bestellen auch mit der Gefahr, im Saisonverlauf teurere Nachbestellungen vorzunehmen. Letztlich war dem Einkauf ein **Budget** vorzugeben.

Finanzbedarfsdeckung durch gezielten Lagerabbau

| | |
|--|-----------------|
| Materialeinsatz Januar - Juli | 389,0 T€ |
| Lagerbestand zum 30.06. | 335,0 T€ |
| <hr/> | |
| Bestand RHB / Waren | |
| Materialeinsatz exkl. Fremdleister | x 180 Tage |
| Lagerdauer | 155,0 Tage |
| Abwertungsbedarf | 25 T€ |
| Korrigierter Lagerbestand | 310,0 T€ |
| Korrigierte Lagerdauer | 143,4 Tage |
| <hr/> | |
| Bestand RHB / Waren | |
| Lagerdauer | |
| Kapitalbindung pro Tag (Lagerdauer-Cash-Effekt) | 2,2 T€ / Tag |
| Liquiditätszufluss bei einer Reduzierung um 50 Tage | 108,1 T€ |

Ergebnis: Lagerreduzierung um 50 Tage reicht aus, um benötigten Finanzbedarf zu decken

RDG-Tipp:

- *Saisonaler Abverkauf trotz Verlusten im Deckungsbeitrag*
- *Folge: Vermeidung zeitverzögerter erheblicher Abwertungen*
- *Bedarfsgerechtes Einkaufsverhalten*
- *Finanzierung des Lagers durch Lieferanten*

■ Köpfe und Leistungen von RDG



Dipl.-Kfm. Dirk Bredies, Jahrgang 1966, machte eine Ausbildung zum Bankkaufmann in Wiesbaden und absolvierte nach seiner Tätigkeit im Firmenkundengeschäft einer Hypothekenbank und in der kaufmännischen Abteilung eines mittelständischen Betriebs das Studium der Betriebswirtschaftslehre in Köln und Rotterdam. Herr Bredies ist verheiratet und hat zwei Kinder. Sein größtes Hobby ist es, gut zu essen und zu kochen, mit und ohne Rezept.

Seit 1995 ist er Unternehmensberater und Dozent bei RDG. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt im Rahmen der Dozententätigkeit auf betriebswirtschaftlich orientierten Seminaren für Geschäftsleitung, Führungskräfte und Firmenkundenbetreuer. In der Beratung konzentriert sich Herr Bredies neben kaufmännischen Optimierungen und Gutachtertätigkeiten auf Konfliktbeilegungen und Verhandlungen innerhalb der Geschäftsleitung, zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretern sowie zwischen Abteilungen.

Seit 2006 leitet Herr Bredies die Kölner Niederlassung der RDG. Seit 2011 ist er Partner und Prokurist der Gesellschaft.

Impressum:

RDG-Praxiswissen: Mittelstand und Finanzierung

RDG Management Beratungen GmbH
Weißer Str. 9-11, 50996 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.