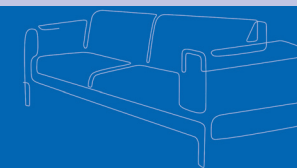




Furniture Insights

Strategien für die Möbelindustrie



Wieselhuber & Partner: Tipps zur Sanierung von Defizit-Bereichen

Ungeliebte Töchter als Chance nutzen



Dr. Timo Renz ist Managing Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) und verantwortet unter anderem den Bereich Konsumgüter & Handel. Seit über 25 Jahren berät er Familienunternehmen in strategischen, organisatorischen sowie in operativen Fragen.



Matthias Müller ist Partner bei W&P. Er begleitet Projekte rund um Sanierung, Restrukturierung, Finanzierung und Insolvenz. Sein Schwerpunkt liegt in der finanziellen Restrukturierung und bei der Lösung von Problemstellungen an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahtstelle.

Immer wieder binden defizitäre Geschäftsbereiche – oder auch nicht-performende Tochtergesellschaften – segment- und wertschöpfungsübergreifend Kapital und Managementkapazitäten bei Unternehmen in der Holz- und Möbelindustrie. Sie belasten das Kerngeschäft und gefährden die Zukunftsfähigkeit des Gesamtunternehmens. Oft werden sie durch profitable Unternehmensteile gestützt, was die Wettbewerbsfähigkeit des Kerngeschäfts mindert und die Stabilität der gesamten Gruppe gefährden kann. Besonders kritisch ist die Lage, wenn rechtliche oder steuerliche Verflechtungen bestehen. Eine einzelne schwache Einheit kann so zum Risiko für die gesamte Unternehmensfamilie werden.

Emotion und Struktur – warum Entscheidungen oft ausbleiben

In vielen Fällen sind die Probleme erkannt, die Analysen erstellt und die Ursachen klar benannt. Dennoch bleiben Entscheidungen aus. Emotionen, gewachsene Strukturen und persönliche Bindungen an frühere Entscheidungen spielen vor allem in Familienunternehmen eine große Rolle und führen zu Beharrungskräften, die rationale Entscheidungen erschweren. Diese emotionale Hemmschwelle führt dazu, dass operative Maßnahmen zur Verbesserung mehrfach wiederholt werden, obwohl sie keine Wirkung zeigen. Strategische Diskussionen verlaufen ohne Ergebnis, und gebundenes Kapital fehlt an anderer Stelle. Genau dann sind aber mutige und frühzeitige Schritte notwendig, um nicht von externen Faktoren wie Banken zu Entscheidungen gezwungen zu werden.

Systematisch statt intuitiv – wie strukturiertes Vorgehen Klarheit schafft

Ob ein Bereich fortgeführt, saniert oder verkauft werden sollte, lässt sich nur auf Basis klarer Fakten entscheiden. Ein strukturiertes Bewertungssystem, das alle Optionen abbil-

det, ist dabei unverzichtbar und ermöglicht den Vergleich finanzieller, operativer und strategischer Auswirkungen verschiedener Handlungswege. Dazu zählen die außergerichtliche Restrukturierung, ein Carve-out, der gezielte Verkauf, eine solvente Liquidation oder – wenn alle anderen Wege versperrt sind – eine gerichtliche Sanierung. Jede Option hat eigene Konsequenzen, die sich nur durch eine methodische und transparente Analyse zuverlässig beurteilen lassen.

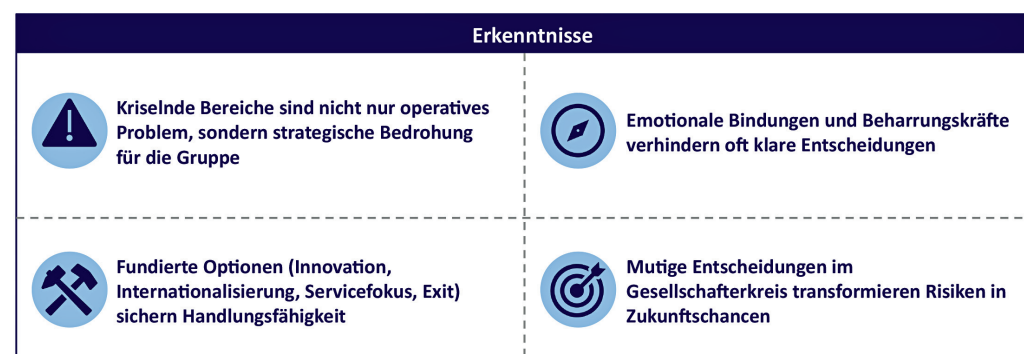
Welche Analysen erforderlich sind

Am Anfang jeder Entscheidung steht die Analyse der Ertrags- und Verlustquellen. Darauf aufbauend werden strategische Relevanz, Marktposition und Zukunftsperspektiven des betroffenen Bereichs bewertet. Zentrale Fragen sind: Welche Rolle spielt der Geschäftsbereich für das Gesamtunternehmen? Welche externen Faktoren beeinflussen seine Zukunft? Welche Chancen bestehen für eine nachhaltige Verbesserung? Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, können verschiedene Szenarien miteinander verglichen und faktenbasierte Entscheidungen getroffen werden. Hierbei ist die objektive Betrachtung eines unabhängigen, außenstehenden Dritten ein entscheidender Erfolgsfaktor, der Transparenz und Vertrauen zwischen Gesellschaftern, Beirat und Management schafft. Entscheidungen zu versachlichen und im gemeinsamen Interesse zu treffen, wird so leichter.

Was am Ende zählt

Erfolgreiche Entscheidungen beruhen nicht auf Intuition – sondern auf Fakten, Transparenz und Konsequenz im Handeln. Wer Kapital dort freisetzt, wo es keine nachhaltige Rendite erzielt, stärkt das Kerngeschäft und gewinnt die Freiheit, in Zukunftsfelder zu investieren. Auf diese Art und Weise wird aus einem ungeliebten Geschäftsbereich kein Risiko, sondern eine Chance, die Zukunft des Unternehmens aktiv zu gestalten.

Entscheidungsfähigkeit herstellen, Zukunft gestalten



Nur wer rechtzeitig entscheidet, stellt die Zukunftsfähigkeit der gesamten Unternehmensgruppe sicher!