


Sanierung von Unternehmen im Onlinehandel / Einzelhandel

1  Betriebe – unabhängig von Art und Größe – sind heutzutage einer erheblichen Schnelllebigkeit ausgesetzt. Alles ist darauf ausgerichtet, schneller, weiter und besser zu sein. Wer nicht mit der Zeit geht und sein Geschäftsmodell anpasst, bleibt schnell auf der Strecke. Um Unternehmen der o.g. Branche zu sanieren, kommt sowohl eine außergerichtliche Sanierung als auch eine Sanierung durch ein Insolvenzverfahren in Betracht.

Typische Krisenursachen:

Durch die Möglichkeiten des Onlinehandels ist der Konkurrenzkampf immens angestiegen. Immer mehr Kunden kaufen die Ware im Netz und nicht im Geschäft vor Ort. Die Konkurrenz ist nicht mehr nur „nebenan“, sondern weltweit vertreten. Insbesondere aufgrund eines damit einhergehenden aggressiven Preiskampfes sind [Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung](#) und [Strukturanpassungen](#) erforderlich.

Typische Krisenursachen können sein:

- **Einführung des Onlinemarktes:** Das Geschäft alleine im Einzelhandel zu halten, ist heute nicht mehr möglich. Der weltweite Onlinehandel wird stetig vorangetrieben, die Interessenvielfalt der Kunden steigt. Den Veränderungswünschen muss Rechnung getragen, das Konsumverhalten beobachtet werden. Die Konkurrenz besteht nun länderübergreifend. Die Konjunktur und Veränderung des Marktes darf nicht mehr nur innerhalb Deutschlands betrachtet werden. Sowohl im Geschäft als auch Online muss die Ware attraktiv angeboten, eine freundliche Atmosphäre geschaffen, und gleichzeitig preislich mit anderen Anbieter mitgehalten werden, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Wettbewerbsvorteile versucht man durch Preissenkung, Kreditgewährung und zusätzliche Angebote zu sichern. So kann schnell der Überblick darüber verloren gehen, ob die Einnahmen die Ausgaben zukünftig noch decken können; ggf. kann mit der Konkurrenz nicht mitgehalten werden.
- **Mitarbeiter- und Standortstrukturen:** Durch das Wachstum muss schnell und überlegt auf Kaufänderungen am eigenen Standort reagiert werden (z.B. wg. Baustellen, Schließung von Einrichtungen etc.). Neben hohen Standortmieten – v.a. in 1a/b-Lagen - bestehen sowohl im Einzel- als auch Onlinehandel zudem hohe Lagerrisiken. Es existieren ggf. eine Vielzahl von Verkaufsflächen/ Lagerhallen sowie ein hoher Umfang an Personal. (Miet-) Verträge können über viele Jahre hinweg abgeschlossen sein, die vorzeitige Kündigung kann für das Unternehmen teuer werden. Bei Jahrelang bestehenden Einzelhandelsbetrieben können auch das Alter und die Betriebszugehörigkeit einzelner Mitarbeiter vergleichsweise hoch sein, sodass eine kurzfristige Reduzierung der Mitarbeiterzahl erschwert wird. Die Standort- und Mitarbeiterstruktur kann so schnell zu einer Gefahr für das Unternehmen werden.

Darauf folgende Fehlentscheidungen über einen nicht rentablen Standort oder die Einstellung günstiger, aber schlechter Mitarbeiter können unweigerlich in einer Krise enden.

- **Umsatzsteuern:** Ein internationaler Markt bringt (ggf. neue/ noch unbekannte) steuerliche Fragen mit sich. Es müssen die umsatzsteuerrelevanten Sachverhalte bei dem Ein- und Verkauf sowie auch der Einlagerung der Ware überprüft werden. Auch muss sich mit den länderübergreifenden Zollbestimmungen befasst werden. Wer sich hier nicht rechtzeitig einen Überblick und professionelle Beratung einholt, kann sich sehr schnell hohen Steuerforderungen gegenüber gestellt sehen.
- **Diverse Zahlungssysteme:** Verbraucher wollen an die Hand genommen werden, der Zahlungsverkehr muss für den Kunden so einfach wie möglich gestaltet sein. Somit werden unterschiedliche Zahlungssysteme angeboten (PayPal, Kreditkarte, Verkauf auf Rechnung etc.). Fehlt hier die richtige Struktur und Kontrolle über die angebotenen Zahlungsmöglichkeiten, kann schnell der Überblick darüber verloren gehen, welche Zahlungen erfolgt sind und welche nicht. Im Alltagsgeschäft kommen die Überprüfung von Zahlungseingängen und Überwachung von Fristabläufen oft zu kurz. Mangels strukturiertem/ überwachtem Mahnwesen und somit fehlendem Forderungseinzug können laufende Kosten oft nicht mehr kurzfristig bedient werden.
- **Kosten für Retouren:** Ob im Einzelhandel oder im Onlinegeschäft - die Kosten der Retoursendungen werden in der Regel durch das Unternehmen übernommen. Dies stellt einen enormen Margenfresser dar. Nicht nur muss der ggf. bereits eingekaufte Kaufpreis zurückerstattet werden. Auch muss das Produkt auf Gebrauchsspuren überprüft, ggf. eine Reparatur und/ oder Reinigung vorgenommen und das Produkt erneut verpackt und in die Waren einsortiert werden. Der diesbezüglich entstehende Mehraufwand ist oft in der Organisation des Alltagsgeschäfts finanziell nicht eingeplant.

Branchenspezifische Sanierungsansätze:

Einzelne Maßnahmen hängen davon ab, in welchem Status der Krise sich das Unternehmen befindet. Mögliche Sanierungsmaßnahmen in Bezug auf den Einzel- und Onlinehandel sind:

➤ **Krisenursachen erkennen/ ggf. Fehler eingestehen:**

Zunächst müssen die **Krisenursachen** identifiziert und bestimmt werden. Es gilt hier, ehrlich zu sein und Schwachstellen neutral herauszustellen. Es geht nicht um Schuldzuweisung. Nicht selten ist der Ursprung der Krise auf fehlende Führungskompetenzen, Organisation und Kommunikation zurück zu führen. Nur wenn Sie die Ursachen explizit und wahrheitsgetreu darlegen können, können auch Sanierungsmaßnahmen plausibel und nachvollziehbar – und somit gewinnbringend – aufgestellt und umgesetzt werden.

➤ **Wachstum durch Anbieten der Ware im Geschäft sowie Online:**

Sollte Ihr Betrieb ausschließlich im Einzelhandel tätig sein, ist es zwingend notwendig, den stationären Handel mit dem Onlinehandel zu verknüpfen, um auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben (sog. **Multichannel-Handel**). Es muss ein stetiges Update über die aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen erfolgen, sodass eine systematische Unternehmensplanung sowohl für das Geschäft als auch für den Onlinehandel vornehmen zu kann.

➤ **Aussagekräfte Buchhaltung/ Überblick verschaffen – und beibehalten:**

Für die Prüfung, ob dieser Weg für den Betrieb erfolgsversprechend ist, ist die Buchhaltung zu kontrollieren und ggf. neu zu ordnen. Bestehen unterschiedliche Geschäftszweige oder Standorte, ist es sinnvoll (soweit noch nicht geschehen), in der Buchhaltung eine **konkrete Zuordnung der Umsätze und Ausgaben** der einzelnen Geschäftszweige und Standorte vorzunehmen. So kann ermittelt werden, welcher Geschäftszweig oder Standort den Betrieb gefährdet und welcher gewinnbringend erscheint. Nur so kann überprüft werden, welche Filiale oder Produktgruppe ggf. abgestoßen werden muss, welche gefördert werden kann, und wo ggf. Kosten gesenkt werden können (oder müssen). In diesem Zusammenhang ist es unumgänglich, sich einen Überblick über den aktuellen Wettbewerbsmarkt zu verschaffen.

➤ **Altbewehrtes erhalten, Neues einbringen, Akquise:**

Sobald sich ein Überblick über die aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen verschafft wurde, kann entschieden werden, ob das Anbieten der vorhandenen Produkte noch ausreichend ist, um den Betrieb erhalten zu können. Altbewehrtes kann – und sollte – erhalten bleiben; jedoch kann ein **neues Produkt** gewinnbringend eingeführt werden, um einen neuen Markt zu testen, hervorstechen, ggf. einen neuen Kundenkreis anzusprechen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, ein **Marketing- und Vertriebscontrolling** sowie Maßnahmen der Gewinnung von Kunden (**Akquise**) einzuführen.

Gemeinsam mit Ihnen entscheiden wir über das weitere Vorgehen: Kann die Einnahmensituation verbessert werden und/ oder müssen Kosten gesenkt werden?

Ihre Situation verbessert sich durch Einsatz unserer bewährten Sanierungsinstrumente schon kurzfristig. Mittel- bis langfristig wird Ihr Unternehmen wieder profitabel, sodass Sie in eine erfolgsversprechende Zukunft blicken können.

Unsere spezifischen **Sanierungsinstrumente** für Sie sind:

1. **Liquidität sichern (Liquiditätsplanung etc.)**
2. **Rentabilitätsanalyse und Cash-Flow-Rechnung**
3. **Auf Basis von 1. und 2. erstellen wir ein umfassendes Sanierungskonzept – ggf. auch nach IDW S6 - und setzen es nach Absprache mit Ihnen direkt um**
4. **Umsetzung des Sanierungskonzeptes i.R.d. außergerichtliche Sanierung oder mittels Eigenverwaltungsverfahren.**

Außergerichtliche Sanierung:

Unter Einbeziehung Ihrer Mitarbeiter, Lieferanten und Banken sowie Ihrer sonstigen Vertragspartner erarbeiten wir ein umfassendes Sanierungskonzept. Dieses ist individuell auf Ihren Betrieb zugeschnitten. So gelingt die Wiederherstellung einer positiven Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Verlorenes Vertrauen wird zurückerlangt und Liquidität nachhaltig gesichert und gesteigert.

Sanierung im Insolvenzverfahren:

Sollte die Durchführung eines Insolvenzverfahrens notwendig sein, haben Sie verschiedene Optionen: Regelinsolvenzverfahren oder Eigenverwaltung bzw. Schutzschirmverfahren. Auch hier können wir Sie begleiten.

Im Rahmen der **Eigenverwaltung** können Sie Ihren Betrieb fortführen. Sie bleiben im „Driver-Seat“ und lenken Ihr Unternehmen wie gewohnt – nur unter Aufsicht eines gerichtlich bestellten Sachwalters – weiter. Wir unterstützen Sie hierbei als Sachwalter oder Sanierungsberater.

Die **Vorteile einer Eigenverwaltung** sind:

- Sie behalten die uneingeschränkte Leitung Ihres Unternehmens
- Sie werden durch Sanierungsprofis beraten; ein Sachwalter überwacht die Sanierung
- Die Agentur für Arbeit zahlt bis zu 3 Monate die Netto-Löhne Ihrer Arbeitnehmer
- Umsatzsteuern müssen während der vorl. Eigenverwaltung nicht abgeführt werden
- Sie können sich schneller und unkomplizierter von lästigen Verträgen („Cash-Fressern“) trennen in einem Eigenverwaltungsverfahren

Die o.g. Vorteile führen zu einer deutlichen und v.a. schnellen **Liquiditätssteigerung** in Ihrem Unternehmen!

Unter bestimmten Voraussetzungen profitieren Sie u.U. auch von einem **Schutzschirmverfahren**.

Ziel des Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung oder mittels Schutzschirm ist die **nachhaltige Sanierung** und schließlich die **Fortführung Ihres Betriebs**. In einem **Insolvenzplan** (=Vergleich mit den Gläubigern) kann mit Zustimmung Ihrer Gläubiger ein Abschluss des gerichtlichen Insolvenzverfahrens gefunden und so ein Weg für die Zukunft geebnet werden, der den laufenden Geschäftsbetrieb sowie Arbeitsplätze und Geschäftsbeziehungen aufrecht erhält.

Beratung durch Sanierungs- und Insolvenzprofis – alles aus einer Hand!

Das Team von **SELKER PARTNER** beschäftigt Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater. Daneben steht Ihnen ein Team von hochmotivierten Menschen zur Verfügung.

Gerade in der Krise ist es wichtig, dass die Ebenen Recht, Steuern und Betriebswirtschaft von Profis durchleuchtet werden. Wir von **SELKER PARTNER** bieten Ihnen alles aus einer Hand!

Sprechen Sie uns früh genug an. Je früher Sie uns ansprechen, desto besser können wir Sie unterstützen.