

FEBRUAR 2016



Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

das Jahr 2016 ist turbulent gestartet. Flüchtlingskrise, Terrorgefahr, eine instabile geopolitische Lage im Nahen Osten sowie weiterhin der Konflikt Russland/Ukraine bestimmen die Nachrichten ebenso wie niedrige Rohstoffpreise, relevante Wechselkursschwankungen und eingetrübte Wachstumsperspektiven in den Schwellenländern. Für mittelständische Unternehmer bedeutet dies konstant hohe Aufmerksamkeit, um Chancen zu nutzen und Risiken zu begrenzen.

Strukturell erfolgreiche Unternehmensentwicklung bedeutet vor diesem Hintergrund, Grundsätze zu beachten, die ein aktives und systematisches Vorgehen zur zielorientierten Kanalisierung unternehmerischer Visionen und Ideen sicherstellen. Dies gilt umso mehr, wenn Unternehmen sich bereits in einer Krisensituation befinden und ein klarer „Fahrplan“ und eine „ordnende Hand“ Voraussetzung für den Weg zurück auf die Erfolgspur sind. Hier hat der Fachverband des BDU für Sanierungs- und Insolvenzberatung angesetzt und in einem umfangreichen Projekt die Grundsätze ordnungsge-

mäßer Restrukturierung zur Schaffung eines einheitlichen Qualitäts- und Vorgehensstandards definiert. Wir als hahn,consultants sind stolz darauf, zentral an der Erarbeitung dieser Standards mitgewirkt zu haben und damit unsere große Expertise aus mehr als 20 Jahren Beratungserfahrung in sämtlichen Unternehmensentwicklungssituationen einfließen zu lassen.

Wachstum, Nachfolge und Restrukturierung erfordern ebenso wie M&A-Situationen ein aktives und systematisches Vorgehen, das mit Kopf, Herz und Hand zielorientiert vorangetrieben wird. Unter dieser Perspektive stehen die Artikel des hier vorliegenden Infomer:

- Grundsätze ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoRS) – Sanierung als „Feuerwehreinsatz“ in der akuten Krise bildet die Basis für die weitere Fortführung
- Wachstum in der Wellpappenroh papierindustrie – strategische Konzeption und strukturierte Finanzierung einer Sprunginvestition
- Praxisorientierte Unternehmensbewertung im Mittelstand unter Berücksichtigung der qualitativen Besonderheiten mittelständischer Unternehmen
- Erwartungen der Finanzierungspartner an eine ordnungsgemäße Unternehmensführung – Interview mit Herrn Schaefer und Herrn Litz (Vorstand Volksbank Rhein-Wupper eG)

Für das noch junge Jahr 2016 wünschen wir Ihnen Glück und Geschick für Ihre Vorhaben, bei denen wir Sie gerne weiterhin mit Herz, Verstand und handfester Unterstützung begleiten.

Winterliche Grüße



Holger Hahn
Executive Partner

RESTRUKTURIERUNG | SANIERUNG

reduzieren bzw. zu eliminieren sind. Hierbei liegt der Fokus zunächst einmal auf „Quick-Wins“, also Maßnahmen, mit denen vergleichsweise schnell Erfolge zu erzielen sind und die die Fortführungsfähigkeit des Unternehmens sichern.

Die entwickelten Maßnahmen sind im Rahmen einer integrierten Sanierungsplanung bezüglich ihrer Effekte wirtschaftlich zu bewerten und als Basis für die spätere erfolgreiche Umsetzung zu priorisieren und zu operationalisieren. Hierbei sind auch mögliche negative Wechselwirkungen (z. B. Kürzung Zahlungsziele durch Lieferanten, Kürzung Kreditlinie durch Kreditinstitut, Aufbau Alternativlieferanten durch Kunden etc.) zu antizipieren und proaktiv mit den jeweiligen Verhandlungspartnern zu regeln bzw. in der Planung abzubilden.

Die Erkenntnisse aus der vorgeschalteten Bestandsanalyse, die daraus entwickelten Sanierungsmaßnahmen und die Bewertung im Rahmen der Sanierungsplanung bilden die Grundlage für die Erstellung eines Sanierungskonzepts, das den Anforderungen des BGH entspricht

(z. B. nach IDW-Standard S 6) und in dem eine Aussage zur Fortführungs- bzw. Sanierungsfähigkeit des Unternehmens getroffen wird.

Anforderungen an den Einsatzleitstand – Management-Kompetenzen in der Sanierungsphase

Die Sanierungsphase bildet in der Regel eine Ausnahme-situation in der Entwicklungsgeschichte eines Unternehmens. Die Gründe für die Krise können vielschichtig sein. Die Auflösung der Krisenursachen stellt daher besondere Anforderungen an die fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen des Managements bzw. an deren Ergänzung durch die eingebundenen Berater. Wie in einem Feuerwehroleistungsstand sind von den Verantwortlichen vor allem Überblick über die Situation und die Fähigkeit zur zielgerichteten Koordination unterschiedlicher Funktionen und Abläufe gefragt.

Fachliche Anforderungen bestehen in besonderem Maße an die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, die zur Beurteilung der Liquiditätssituation sowie zur »

Unternehmensbereich	Sanierungsmaßnahmen (beispielhaft)	E/L
Markt	<ul style="list-style-type: none"> Akontozahlung durch Kunden Zahlungszielverkürzung Debitoren Abverkauf Altbestände 	L
	<ul style="list-style-type: none"> Absatzpreiserhöhung / Abwehr von Absatzpreissenkungen Zusatzaufträge zur Auslastungssteigerung Bereinigung unprofitabler Produkte/Verträge 	E
Prozesse / Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Stundung Verbindlichkeiten durch Lieferanten Zahlungszielverlängerung Kreditoren Einführung Konsignationslager Stundung Löhne / Einmalzahlungen Mitarbeiter 	L
	<ul style="list-style-type: none"> Einkaufspreissenkung Kostenmanagement Prozess-/Organisationsrestrukturierung Lohnverzicht/Verzicht Einmalzahlungen Mitarbeiter 	E
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> Eigenkapitalzuführung Fremdkapitalzuführung Leasing Sale-and-lease-back Tilgungsaussetzung 	L
	<ul style="list-style-type: none"> Verzicht auf Verzinsung Gesellschafterdarlehen Darlehensverzicht (ggf. auf Besserungsschein) Optimierung Finanzierungsstruktur 	E

Abbildung 2: Beispielhafte Sanierungsmaßnahmen zur kurzfristigen Ertrags (E)- und Liquiditätssteigerung (L)

RESTRUKTURIERUNG | SANIERUNG

treffenden Analyse von Krisenursachen, aber auch zur Entwicklung geeigneter Maßnahmen und zu deren plausiblen Bewertung im Rahmen der Sanierungsplanung erforderlich sind. Zudem sind insolvenzrechtliche Kenntnisse notwendig, um die Bewertung der Insolvenztatbestände vornehmen und die möglichen Sanierungsoptionen einschätzen zu können. Zur Vermeidung diesbezüglicher Haftungsrisiken wird hierzu die Einbindung von Fachanwälten empfohlen.

Die Sanierungsphase ist häufig mit existenziellen Ängsten der handelnden Personen im Unternehmen verbunden (Haftungsrisiken, Vermögens-, Kompetenz- und Arbeitsplatzverlust). Dies stellt hohe Anforderungen an die Sozialkompetenz des Managements und der eingebundenen Berater. Es geht darum, Chancen und Risiken objektiv einzuschätzen und die sachlich richtigen Entscheidungen zu treffen, dabei aber die Befürchtungen und Ängste der Betroffenen ernst zu nehmen und durch geeignete Kommunikation ein Mitwirken aller Beteiligten zu erreichen. Auch die Schnittstelle zu den externen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Finanzierer) erfordert spezielle kommunikative Fähigkeiten, beispielsweise in den Bereichen Überzeugungs- und Durchsetzungskraft.

Methodisch sind zur Lösungsfindung vor allem analytische Fähigkeiten und vernetztes Denken gefordert. Erfahrungen mit entsprechenden Analyse- und Planungstools und entsprechende Projektmanagement- und Führungskompetenzen sind unverzichtbar. Die einschlägigen Standards (IDW S 11 / IDW S 6 / IDW S 9) und die Grundlagen ordnungsgemäßer Planung (GoP) bieten hier geeignete Vorgehensweisen und Tools für die Sanierungsphase an.

Perspektive der Stakeholder in der Sanierungsphase

Die grundlegenden Interessen der Stakeholdergruppen während der Sanierung ähneln denen in der Restrukturierung. Wegen des höheren Ausfallrisikos ist jedoch häufig die Bereitschaft zur Leistung eines Sanierungsbeitrags höher. Diese Bereitschaft hängt aber – je nach Perspektive – von unterschiedlichen Faktoren ab:

- Fremdkapitalgeber sind häufig umfangreich besichert. Die Offenheit für Sanierungsbeiträge hängt daher im Wesentlichen von der Werthaltigkeit dieser Sicherheiten ab. Beispiele für Beiträge sind Standstills, Überbrückungs-/Sanierungskredite oder Tilgungsaussetzungen/-streckungen. Kreditinstitute können allerdings aus rechtlichen Gründen eine Sanierung nur begleiten, wenn ein Sanierungskonzept mit Aussage zur Fortführungs-/Sanierungsfähigkeit vorliegt.
- Gesellschaftern droht im Falle der Insolvenz der komplette Verlust ihrer Vermögenswerte. Ihre Bereitschaft zu Beiträgen ist daher grundsätzlich hoch. Die tatsächliche Möglichkeit, solche in Form von neuen liquiden Mitteln oder neuen Sicherheiten zu leisten, ist allerdings oft bereits sehr eingeschränkt, weil schon in früheren Krisenstadien relevante Beiträge erbracht wurden. Verbleibende Optionen sind z. B. qualifizierte Rangrücktritte oder der Verzicht auf Auszahlungsansprüche.
- Mitarbeiter können durch geeignete Sanierungsbeiträge ihren Arbeitsplatz sichern. Typische Ansätze sind hier der Verzicht auf Lohnsteigerungen, (temporäre) Lohnkürzungen, der Verzicht auf Einmalzahlungen (Urlaubs-/Weihnachtsgeld), Arbeitszeitverlängerung (ohne Lohnausgleich) oder Gleitzeitregelungen. Solche Maßnahmen sind häufig temporär befristet und nur im Gesamtpaket mit Beiträgen der anderen Stakeholder durchsetzbar.
- Die Bereitschaft zu Beiträgen von Lieferantenseite aus hängt davon ab, ob ein ausreichendes Interesse an der Fortführung der Geschäftsbeziehung besteht (Umsatzanteil) und inwiefern die Lieferanten über Warenkreditversicherer und Eigentumsvorbehalte abgesichert sind. Mögliche Sanierungsbeiträge sind (anteilige) Forderungsverzichte, Forderungsstundungen, Preissenkungen oder die Verlängerung von Zahlungszielen.
- Beiträge von Kundenseite sind nur zu erwarten, wenn das kriselnde Unternehmen kritisch für »

WACHSTUM

Grund war aber die Erkenntnis, dass eine Investition in eine neue Papiermaschine am eigentlichen Standort des Unternehmens in Düren viele Synergien birgt und vorteilhafter ist als eine Investition „auf der grünen Wiese“.

Um die Investition heute am Standort Düren umsetzen zu können, hat SCHOELLERSHAMMER in den vergangenen Jahren eine Reihe von Vorarbeiten geleistet. Einerseits gehörte dazu,

dass alle notwendigen Genehmigungen für den Ausbau des Standorts in Düren (z. B. Anpassung des Flächennutzungsplans) eingeholt wurden. Andererseits wurde in den letzten Jahren im Rahmen der Markt-

und Kundenbearbeitung konsequent das strategische Ziel verfolgt, einen Rahmen für den Absatz einer künftig doppelt so hohen Produktionsmenge zu schaffen. So konnte etwa die Exportquote auf rd. 50 % erhöht und zudem konnten neue Brückenköpfe im In- und Ausland mit entsprechenden Bedarfen an Wellpappenrohpaier geschaffen werden.

h,c: Vor welchen konkreten Herausforderungen standen Sie bezogen auf die Umsetzung der Investition?

Bernd Scholbrock: Der Ursprung der Papierfabrik SCHOELLERSHAMMER liegt in der Produktion und dem Vertrieb von Feinpapieren. Wellpappenrohpaier produziert das Unternehmen erst seit Anfang der 1960er Jahre, wobei 2014 bereits 85 % des Unternehmensumsatzes mit diesem Geschäftsbereich erzielt wurden. Der Markt für Feinpapier ist in den vergangenen Jahren immer mehr zurückgegangen, wodurch letztlich auch die Produktion immer unrentabler wurde. Zeitgleich mit der Entscheidung, das Investitionsvorhaben in 2015 umzusetzen, sind die Verluste der Feinpapierensparte in 2014 noch einmal gestiegen. Bevor wir uns also intensiv mit der Investition beschäftigen konnten, musste zunächst eine Entscheidung über die Sparte Feinpapier getroffen werden.

Gemeinsam mit hahn,consultants wurde deshalb eine dezidierte Rentabilitätsbetrachtung des Bereichs Feinpapier zwischengeschaltet. Am Ende dieser Analyse stand fest, dass die Investition in die PM 6 nur mit der Schließung des Feinpapierbereichs einhergehen kann – dies insbesondere vor dem Hintergrund der künftig zu erwartenden steigenden Verluste des Feinpapierbereichs und der Auswirkungen auf die Eigenkapital-

basis. Zusammen mit hahn,consultants wurde ein Schließungskonzept erarbeitet, in dessen Kern ein Transfermodell stand, das es uns ermöglichte, einen Großteil der bislang im Bereich Feinpapier eingesetzten Mitarbeiter zu einem

späteren Zeitpunkt für den Betrieb der PM 6 einzusetzen.

Unter Berücksichtigung der sich aus diesem Schließungskonzept ergebenden Kosten und der gemeinsam mit h,c validierten Kosten des Investitionsvorhabens bestand Transparenz über Höhe und Struktur der Mittelabflüsse im Planungszeitraum. Dies war Grundlage für unternehmerische Entscheidungen basierend auf einer detaillierten integrierten Finanzplanung. Diese diente auch potenziellen Finanzierungspartnern als wichtige Entscheidungsgrundlage.

h,c: Wie konnte hahn,consultants Sie bei der Finanzierung Ihres Investitionsvorhabens konkret unterstützen?

Alexander Stern: In einem ersten Schritt haben wir gemeinsam mit hahn,consultants die Wachstumsstrategie und die sich vor dem Hintergrund der notwendigen Teilbereichsschließung ergebende strategische Neuausrichtung von SCHOELLERSHAMMER erarbeitet und abgestimmt. Diese Informationen wurden dann detailliert in einen Businessplan überführt, welcher später für die Vorstellung der Papierfabrik SCHOELLERSHAMMER und ihres Investitionsvorhabens bei potenziellen Finanzierungspartnern verwendet wurde. »



Papiermaschine

WACHSTUM

Um Transparenz über die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen dieser Entscheidung zu erhalten, wurde die Unternehmensentwicklung in einer mehrere Planjahre umfassenden integrierten Finanzplanung abgebildet. Ziel war es, eine auf die Besonderheiten des künftigen Geschäftsmodells und die Höhe der Investition abgestimmte „geschäftsmoadelladäquate Finanzierungsstruktur“ zu entwickeln. Mit Blick auf Stabilität und Flexibilität der Finanzierung standen dabei neben den künftig erwarteten Cashflow-Profilen auch Auswirkungen auf Bilanzrelationen im Fokus. Dies war uns besonders wichtig, da die Finanzierung auch bei planabweichenden Entwicklungen (Sensitivierung) nicht ins Ungleichgewicht geraten soll.

Ergebnis dieser „geschäftsmoadelladäquaten Finanzierungsstruktur“ ist ein breiter Mix an Finanzierungsinstrumenten, der neben Eigenmitteln der Unternehmung, neuem Eigenkapital und Mezzanine-Kapital auch ein Konsortialdarlehen und einen Leasingbaustein umfasst.

Um eine bessere Ausgangsposition für die Verhandlung mit Banken zu schaffen, stand zunächst die Stärkung der Eigenkapitalbasis im Mittelpunkt. Gemeinsam mit hahn,consultants konnte ein passender strategischer Investor aus der Papierindustrie integriert werden – nicht zuletzt durch die gelungene Moderation von Herrn Hahn. Durch die zusätzliche Aufnahme von Mezzanine-Kapital in Form einer stillen Beteiligung durch ein von der NRW.Bank geführtes Konsortium konnten wir unsere Eigenkapitalbasis nochmals deutlich verbessern. Auch hier hat hahn,consultants die entsprechenden Kontakte hergestellt und uns z. B. bei der im Rahmen einer Mezzanine-Finanzierung üblichen Due Diligence unterstützt.

h,c: Welchen über die Finanzierungsstrukturierung hinausgehenden Mehrwert konnte hahn,consultants liefern?

Alexander Stern: Mit der Schließung des Feinpapierbereichs und des dadurch notwendigen Umbaus des Unternehmens mussten eine Reihe betriebswirtschaft-

licher, insbesondere personalwirtschaftlicher Entscheidungen getroffen werden. In dieser Situation war es besonders wertvoll, mit h,c einen Partner an der Seite zu haben, der über eine hohe Restrukturierungskompetenz verfügt.

Im Rahmen der Investitionsfinanzierungen rückt auch ein regelmäßiges Reporting der aktuellen Geschäftszahlen in den Vordergrund. Durch den Aufbau eines flexiblen Plan- und Berichtswesens hat hahn,consultants entscheidend dazu beigetragen, dem Management der Papierfabrik



Bernd Scholbrock, Alexander Stern und Armin Vetter, Geschäftsführer Papierfabrik SCHOELLERSHAMMER

SCHOELLERSHAMMER und den Finanzierungspartnern zeitnah ein aussagekräftiges Controlling zur Verfügung zu stellen. So können wir Planabweichungen früh erkennen und mit gezielten und schnell umsetzbaren Maßnahmen gegensteuern.

h,c: Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Investitionsvorhaben?

Armin Vetter: Zunächst war eine solide, detaillierte Beschreibung und Planung des Vorhabens im Rahmen eines Businessplans wichtig, um potenziellen Finanzierungspartnern anschaulich darzustellen, welche Chancen das Projekt für alle beteiligten Interessen bietet. hahn,consultants stand uns bei wichtigen Terminen mit Banken und weiteren Finanzierungspartnern immer zur Seite und trug wesentlich dazu bei, schnell die Basis für eine vertrauensvolle und transparente Zusammenarbeit aller Beteiligten zu schaffen. So konnten wir uns schwerpunktmäßig weiter auf unser operatives Geschäft und die konkrete Umsetzung der Investition konzentrieren.

Entscheidend für den Erfolg ist aus unserer Sicht das gemeinschaftliche und konsequente Vorgehen aller Beteiligten. Dabei hat hahn,consultants in der Rolle eines Sparringpartners und Problemlösers sowohl mit Fachkompetenz als auch mit individuell abgestimmten Lösungen überzeugt – und dies bei sowohl unternehmensinternen als auch -externen Fragestellungen. »



WACHSTUM

Ein weiterer entscheidender Faktor für die Umsetzung der Investition war die durch hahn,consultants erfolgte Begleitung bei der notwendigen Umstrukturierung des Unternehmens – insbesondere bei der Entwicklung und Umsetzung des Transfermodells, mit dessen Hilfe wir trotz Schließung der Feinpapiersparte einem Großteil der Mitarbeiter einen neuen Arbeitsplatz an der PM 6 anbieten konnten.

h,c: Was sind Ihre Ziele für 2016 und die nähere Zukunft?

Bernd Scholbrock: Das Jahr 2016 steht ganz im Zeichen der neuen Papiermaschine PM 6. Wir planen eine Beendigung der Rohbauarbeiten bis April 2016 und wollen sofort im Anschluss mit der Montage der Maschine starten. Im Dezember 2016 rechnen wir mit der ersten Produktion auf der neuen Maschine. Ab 2017 werden wir dann mit unserer Neuproduktion am Markt vertreten sein. Wir fühlen uns dafür sehr gut vorbereitet und blicken voller Zuversicht in die Zukunft.

h,c: Herr Scholbrock, Herr Stern, Herr Vetter, wir danken Ihnen für das interessante Gespräch und die erfolgreiche Zusammenarbeit.

Das Gespräch mit den Herren Scholbrock, Stern und Vetter führten Holger Hahn und Dr. Tobias Boland.



Holger Hahn
Executive Partner
hahn,consultants gmbh



Dr. Tobias Boland
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh

FINANZIERUNG**Erwartungen der Finanzierungspartner an eine ordnungsgemäße Unternehmensführung****Interview mit Herrn Hans-Jörg Schaefer und Herrn Alexander Litz**

Die Volksbank Rhein-Wupper eG ist mit ihren 140 Mitarbeitern an zehn Geschäftsstellen in Leverkusen, Langenfeld und Leichlingen fest im Wirtschaftsleben der Region verwurzelt. Mit einer Bilanzsumme von knapp 600 Mio. € ist sie als mittelgroßer Partner eingebunden in den genossenschaftlichen Verbund und versteht sich als echte Hausbank, die ihre mittelständischen Kunden – auf Augenhöhe – aktiv und partnerschaftlich begleitet.

h,c: Herr Schaefer, in den letzten Jahren haben sich die Regularien für Finanzierungsinsti-tute hinsichtlich der Risikobewertung und -vorsorge deutlich verschärft (Basel II und III – bald wahrscheinlich IV, Änderungen im Kreditwesengesetz, neue MA-Risk, etc.). Welche veränderten Erwartungen leiten Sie daraus an Ihre mittelständischen Kunden ab?



Hans-Jörg Schaefer, Vorstand Marktbereich, Alexander Litz, Vorstand Marktfolge Volksbank Rhein-Wupper eG

Es stimmt: die externen Regularien haben sich verschärft und sind in den letzten Jahren immer umfassender formuliert worden. Im Grunde haben sich unsere Erwartungen an unsere mittelständischen Kunden aber dadurch nicht wirklich verändert. Unser Haus wurde 1927 von einem Bäckermeister und 14 weiteren klassischen „Mittelständlern“ gegründet. Und damals wie heute gilt die Erwartung an unsere Kunden, ihr Geschäft seriös, strukturiert und mit unternehmerischem Weitblick zu führen. Der Grundsatz der „Sorgfalt des ordentlichen Kaufmanns“ als Leitbild des HGB beschreibt diese Erwartung eigentlich ganz gut. Er umfasst neben der Verfolgung der wirtschaftlichen Ziele vor allem Sorgfaltspflichten, wie beispielsweise:

- Treuepflicht (ordnungsgemäße Buchführung, Abführung von Steuern, Publizitätspflichten etc.)
- Unternehmensplanung (sorgfältig vorbereitete Entscheidungsprozesse)
- Risikofrüherkennung

Dazu gibt es für den mittelständischen Kunden von heute sicherlich einige zusätzliche Formalanforderungen in der Geschäftsbeziehung zu seiner Hausbank. Im Prinzip legen wir aber bei der Begleitung unserer Kunden heute noch genauso viel Wert – wie schon in den Gründungstagen unserer Bank – auf Transparenz bezüglich der wirtschaftlichen Strukturen und Entwicklungen und eine unternehmerisch aktive Planung und Steuerung

der Geschäftsentwicklung, aber auch auf die „persönliche Kreditwürdigkeit“ des jeweiligen Unternehmers. Diese ist für uns genauso wichtig wie die „materielle Kreditwürdigkeit“ auf Basis der wirtschaftlichen Kennzahlen.

Denn Zahlen sagen nicht alles. Häufig ist eine gute Bilanz in Wirklichkeit viel besser, da sie Raum für die Nutzung steuerlicher Optimierungen gibt, und eine schlechte Bilanz in Wirklichkeit schlechter, da in einer wirtschaftlich kritischeren Situation zum Teil Reserven aus der Vergangenheit aufgelöst werden. Deshalb ist es für uns wichtig, die Seriosität, die Fähigkeiten und den Unternehmergeist der handelnden Personen mit in unsere Bewertungen einzubeziehen.

Letzten Endes verstehen wir uns im Übrigen ja selbst als mittelständisches Unternehmen, das diesen Grundsätzen folgt und sie daher von seinen Geschäftspartnern ebenso erwartet. >>

FINANZIERUNG

Nehmen wir im Rahmen unserer Risikoanalyse Entwicklungen wahr, die den Verdacht auf Vorliegen eines Insolvenzgrunds rechtfertigen, geben wir die dringende Empfehlung der Beratung durch einen insolvenz erfahrenen Rechtsanwalt und Unternehmensberater zur Feststellung der Insolvenzantragspflicht. Finanzierungsentscheidungen können dann nur noch auf Basis einer positiven Fortführungsprognose bzw. eines Sanierungskonzepts getroffen werden.

Zum Glück kommt es durch die regelmäßige (pro-)aktive Kommunikation, die unsere regionale Nähe ermöglicht, und unseren partnerschaftlichen Ansatz entsprechend der Grundphilosophie des genossenschaftlichen Verbundes selten zu diesen geschilderten Fällen.

h,c: Herr Schaefer und Herr Litz, wir bedanken uns herzlich für Ihre Zeit und Ihre interessanten Ausführungen zu den Erwartungen an eine ordnungsgemäße Unternehmensführung aus Sicht der Finanzierungspartner.

Das Gespräch mit Herrn Schaefer und Herrn Litz führten Tobias Hain und Markus Knoche.



Tobias Hain
Partner
hahn,consultants gmbh



Markus Knoche
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh

Impressum

Herausgeber: hahn,consultants gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

hahn,consultants gmbh
Lister Straße 9, 30163 Hannover
Telefon: 0511 89939910, Fax: 0511 89939911

hahn,consultants gmbh
Maximilianstraße 35 a, 80539 München
Telefon: 089 212311410, Fax: 089 212311411

hahn,consultants gmbh
Königstraße 10 c, 70173 Stuttgart
Telefon: 0711 91435810, Fax: 0711 91435811

hahn,consultants Interimsmanagement gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

hahn,consultants mergers & acquisitions gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

info@hahn-consultants.de
www.hahn-consultants.de

Verantwortlich: Holger Hahn, Executive Partner
Alle Rechte vorbehalten.

Fotoredaktion: hahn,consultants gmbh

Realisierung: Creativum Werbeagentur, Solingen
www.creativum.org

Auflage: 3.200 Exemplare

Der informer erscheint zweimal im Jahr. Bitte leiten Sie ihn an interessierte Kolleginnen und Kollegen weiter. Er ist auch als PDF erhältlich: www.hahn-consultants.de/informer

Stand: Februar 2016

