

MÄRZ 2024



Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

in einigen Wochen werden es 25 Jahre sein, die wir als Team von hahn,consultants mit viel Leidenschaft mittelständische Unternehmen und Unternehmer bei der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, der Bewältigung von Krisen, der Strukturierung von Finanzierungen und diversen wirtschaftlichen Fragestellungen im Rahmen von Unternehmensentwicklungsprozessen begleiten dürfen. Wir sind stolz auf das Geschaffene und dankbar für Ihr Vertrauen und freuen uns auf alles, was kommt.

Nie in den letzten 25 Jahren waren die wirtschaftlichen, die gesellschaftlichen und die geopolitischen Rahmenbedingungen so komplex wie aktuell. Nichts davon wird uns abhalten, mit Ihnen daran zu arbeiten, die Zukunft erfolgreich zu gestalten. Lassen Sie uns gemeinsam darauf besinnen, was dieses Land und Europa im Ganzen stark gemacht hat. Wir brauchen ein Umdenken und mehr Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Mit Bürokratie, dem Bedürfnis, jedes Risiko abzusichern, und der Haltung, Leistung als etwas Negatives zu verklären, werden wir die globale Entwicklung nicht aktiv mitgestalten und den Schwächeren in der Gesellschaft mittel- und langfristig nicht adäquat helfen können. Jeder Einzelne ist mit seiner Leistungsfähigkeit gefragt, um als Gesellschaft Stabilität und Zukunftsperspektiven für kommende Generationen zu bieten.

Wenn wir Europäer und besonders wir Deutschen erfolgreich sind und Lösungen für die Herausforderungen der viel diskutierten Zeitenwende bieten, dann haben wir die besten Chancen, Gehör und Nachahmer auf der Welt für eben diese Zukunftsperspektiven der jetzigen und zukünftigen Generationen zu finden.

Konzentration auf die Begleitung unserer Mandanten und den Mehrwert, den wir in jedem einzelnen Projekt schaffen wollen, wird uns auch in den kommenden Jahren leiten. Verantwortung und Leistungsbereitschaft im Rahmen eines konstruktiven Miteinanders zugunsten sämtlicher involvierten Interessenparteien werden uns dabei leiten. Mit den folgenden Artikeln geben wir Ihnen einen Einblick in Themen, die uns dabei aktuell bewegen.

- Strategische Unternehmensentwicklung als laufender Prozess
- Sicherstellung geschäftsmodelladäquater Finanzierungsstrukturen in Krisenzeiten
- Tragfähigkeit des Geschäftsmodells als Kern von Sanierungskonzepten nach IDW Standard S 6
- Liquiditätsmanagement in Zeiten wirtschaftlicher Herausforderungen

Nutzen Sie die Kraft des Frühlings und die länger werdenden Tage und gestalten Sie mit Schaffenskraft, was Ihnen am Herzen liegt. Wir wünschen Ihnen dabei viel Erfolg und das notwendige Quäntchen Glück.

Frühlingshafte Grüße



Holger Hahn
Executive Partner

VERSTETIGUNG DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Strategische Unternehmensentwicklung als laufender Prozess

Die Welt dreht sich schneller

Der Pionier der modernen Managementlehre Peter Drucker hat einmal gesagt: „Die größte Gefahr in turbulenten Zeiten ist nicht die Turbulenz selbst, sondern mit der Logik der Vergangenheit zu handeln.“ Dass wir in wirtschaftlich turbulenten Zeiten leben, ist offensichtlich. Veränderungszyklen werden beständig kürzer. Geschäftsmodelle, die vor Kurzem noch als nachhaltig gesichert galten, sind mittlerweile obsolet oder befinden sich unter immensem Druck. Man denke nur an CD-Player, physische Tageszeitungen oder Kaufhäuser, um drei sehr greifbare Beispiele zu nennen, und die Liste ließe sich schnell zu einem eigenen Artikel ausweiten.

Man kann von dieser Entwicklung halten, was man will, aber sie ist da und sie ist eine Herausforderung für alle, die sich mit Geschäftsmodellen von Unternehmen befassen.



zu halten. Das bedeutet nicht, dass die Grundpfeiler eines Unternehmens – seine Werte, seine Mission und seine Vision – jedes Mal neu definiert werden müssen. Vielmehr geht es darum, sie zu überprüfen und sicherzustellen, dass sie weiterhin relevant und richtungsweisend sind. Wie ein Radfahrer, der kleine Lenkbewegungen macht, um das Gleichgewicht zu halten, muss ein Unternehmen kleine, aber entscheidende Korrekturen vornehmen, um auf Kurs zu bleiben.

Jede Überprüfung der Unternehmensstrategie zieht angepasste oder neue Ziele nach sich. Beispielsweise den Einstieg in einen weiteren regionalen Markt oder den Ausstieg aus einer Produktreihe. Diese Ziele setzen strategische Entscheidungen voraus, die in konkreten Projekten umgesetzt werden müssen. Diese Projekte sollten nach ihrer Dringlichkeit und ihrem potenziellen Beitrag zur Zielerreichung priorisiert werden. Ein effizienter Ressourceneinsatz und eine kontinuierliche Überwachung der Projekte in Bezug auf Zeit, Kosten und Erfolg sind dabei entscheidend.

Strategieanpassung: Notwendigkeit statt Luxus

Es erscheint offensichtlich, ist allerdings im Mittelstand noch die große Ausnahme: Wenn die Veränderungszyklen kürzer werden, haben Geschäftsmodelle eine kürzere Halbwertszeit. Also muss auch die strategische Ausrichtung eines Unternehmens häufiger unter die Lupe genommen werden.

Dies ist für viele Unternehmen ein Paradigmenwechsel weg von der Strategiedefinition als einmaligem Planungsakt hin zu einer regelmäßigen Überprüfung des Geschäftsmodells als Reaktion auf Veränderungen im Umfeld und Veränderungen innerhalb des Unternehmens. Aber er ist notwendig, denn anpassungsfähige Unternehmen haben sehr viel größere Chancen auf langfristigen Erfolg.

Operative Umsetzung der Strategieanpassung

In der Praxis führt dies zur regelmäßigen Überprüfung und Aktualisierung der Strategie, idealerweise alle ein bis zwei Jahre, um mit dem ständigen Wandel Schritt

Veränderungsmanagement in allen Unternehmensphasen

Bei hahn,consultants sehen wir uns als Berater in Veränderungssituationen, die Unternehmen in kritischen Phasen unterstützen. Oft ist eine akute Krise der Auslöser für eine Intervention. Aber auch nach der ersten Soforthilfe sind langfristige Maßnahmen notwendig, um die tieferliegenden Ursachen der Krise zu bekämpfen. Dann raten wir zu einer auf das Unternehmen zugeschnittenen Veränderungsorganisation, um den Wandel effektiv zu managen und neben dem Tagesgeschäft die Umsetzung zu gewährleisten. Die Veränderungsorganisation besteht aus regelmäßigen Steuerungskreisen und weiteren Gremien, die die Projekte steuern, vorantreiben und unterstützen, sodass dass sie nicht im Sande verlaufen.

Auch in weniger kritischen Phasen ist der Einsatz solcher Change-Management-Elemente sinnvoll. Regelmäßige Treffen des Steuerungskreises, bestehend aus dem »

VERSTETIGUNG DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Management-Team und den Gesellschaftern, sind auch in Phasen ohne akute Krise wichtig, um den Fortschritt der Projekte zu überwachen und zu steuern. Die Einbindung einer breiten Mitarbeiterbasis in die Umsetzung der Projekte und die regelmäßige Kommunikation über Fortschritte sind darüber hinaus entscheidend für die Transparenz und Akzeptanz der Veränderungsprozesse.

Regelmäßigkeit als Schlüssel zum Erfolg

Die Konstanz in der Überprüfung, Anpassung und Umsetzung der Strategie ist für den langfristigen Erfolg entscheidend. Eine stetige Beobachtung und Anpassung der strategischen Ziele sowie eine konsequente Überwachung der Projektumsetzung und der Zielerreichung sind notwendig. Bei all diesen Schritten begleiten wir unsere Kunden – teilweise seit vielen Jahren – und helfen ihnen dabei, die Potenziale des Geschäftsmodells ständig neu zu heben. Die Regelmäßigkeit ist dabei der Schlüssel: regelmäßige Überprüfung der strategischen Ziele, regelmäßige Projektbeobachtung auf dem Weg zu den Zielen und regelmäßige Wachsamkeit hinsichtlich der Erreichung der gesteckten Ziele.

Fazit

Das Veränderungstempo in der Welt können wir nicht bremsen. Aber die Anpassung an die Veränderungszyklen fällt leichter und gelingt schneller, wenn man das eigene Geschäftsmodell regelmäßig reflektiert und hinterfragt. Im besten Fall kann so der Wandel ein Stück weit mitgestaltet werden. Dazu gibt es auch in unserem Kundenkreis leuchtende Beispiele.



Philip Seemann
Partner
hahn,consultants gmbh



Jannik-Pascal Senss
Manager
hahn,consultants gmbh

FINANZIERUNG

mit Auswirkungen auf das Geschäftsmodell, was dann eine insgesamt achtmalige Notwendigkeit der Anpassung der Finanzierung nach sich zog.

Bezüglich des Einflusses der genannten exogenen Störgrößen und Einflussfaktoren (u. a. COVID-19-Pandemie, steigende Energie- und Rohstoffpreise, konjunktureller Einbruch und allgemein steigende Inflation) ist mit Blick auf die Strukturen im Unternehmen grundsätzlich anzumerken, dass sich die unternehmensindividuellen Zyklen unter anderem in den Bereichen Corporate Development, Controlling und Finance samt den jeweils abzuleitenden (Finanzierungs-)Maßnahmen deutlich verkürzt haben. Unter anderem ist das Instrumentarium der jährlichen Budgetplanung vor dem Hintergrund des sehr dynamischen gesamtwirtschaftlichen Umfelds und der kurzen zeitlichen Intervalle zwischen dem Auftreten der genannten exogenen Einflussfaktoren der jüngeren Vergangenheit zunehmend in den Hintergrund geraten. Vielmehr hat sich gezeigt, dass sehr dynamische gesamtwirtschaftliche Entwicklungen auch sehr dynamische unternehmensindividuelle Strukturen insbesondere in den oben genannten Unternehmensbereichen erfordern.

In den jüngsten Krisenzeiten hat sich offenbart, dass durch die enge zeitliche Schiene eine detaillierte und ganzheitliche Betrachtung der zukünftigen Unternehmensentwicklung zur Sicherstellung einer geschäftsmodelladäquaten Finanzierung in der direkten Schockphase einer Krise nicht immer möglich war. Die kurzfristige Abwendung der Zahlungsunfähigkeit oder auch die Aufrechterhaltung der positiven Fortbestehensprognose (Sicherstellung einer Durchfinanzierung für mindestens die kommenden 12 Monate bzw. im Rahmen der Sonderregelung für 4 Monate) war dann richtigerweise oberstes Ziel, sodass die systematische Konzeption einer nachhaltigen Finanzierungsstruktur auf Basis einer umfangreichen Analyse der zukünftigen Unternehmensentwicklung (um hierdurch kostenintensive Nachfinanzierungen zu vermeiden) zwangsläufig vorübergehend in den Hintergrund gerückt ist. Hier gilt es für den Geschäftsführer, organisatorische Strukturen im Unternehmen zu verankern, die

1. möglichst frühzeitig für das Unternehmen gefährdende exogene Entwicklungen identifizieren (Risiko-Radar),

2. im Krisenfall zeitnah liquiditätsschaffende Maßnahmen definieren und umsetzen können (Sofortmaßnahmen) und
3. nach einer ersten Stabilisierung der krisenhaften Entwicklung die Finanzierung entsprechend den Anforderungen des Geschäftsmodells nachhaltig ausgestalten.

1. Risiko-Radar

Der Risiko-Radar (1) ist integrativer Bestandteil des Risikomanagementsystems eines Unternehmens, das spätestens mit Einführung des StaRUG zum 1. Januar 2021 zur Verpflichtung des Bestehens einer Krisenfrüherkennung und eines Krisenmanagements bei haftungsbeschränkten Unternehmen durch den Gesetzgeber zur Geschäftsführungspflicht gemacht wurde. Für die Umsetzung eines Risikomanagementsystems bedeutet dies aus der Sicht von Finance, dass zeitnah belastbare Zahlen aus dem Rechnungswesen vorliegen müssen, um auf Grundlage der Ist-Zahlen einen monatlichen Soll-Ist-Vergleich zu der zuletzt verabschiedeten Unternehmensfinanzplanung anzufertigen. Der Soll-Ist-Vergleich ist grundsätzlich auf die Erfordernisse des Unternehmens und der Empfänger abzustimmen und gegebenenfalls auch durch weitere, zeitlich engere Controlling-Instrumente – wie beispielsweise einen wöchentlichen Jour fixe zur Unternehmensentwicklung – zu ergänzen. Wesentliche Abweichungen der Ist-Entwicklung im Vergleich zum Plan sind zu analysieren und die (langfristigen) Auswirkungen auf das Unternehmen zu identifizieren. Zu prüfen ist jeweils, ob Abweichungen aus bereits bekannten Sachverhalten und Risiken resultieren. Sollte dies nicht der Fall sein und im Rahmen des Soll-Ist-Vergleichs ein neues Risiko identifiziert werden, so ist dieses mit Blick auf das Gefahrenpotenzial für die zukünftige Unternehmensentwicklung zu bewerten. Ist das Gefahrenpotenzial des neu identifizierten Risikos überschaubar, so ist es nunmehr kontinuierlich zu überwachen und gegebenenfalls im Rahmen der Überarbeitung der Planung zu berücksichtigen.

In den Akutphasen der oben aufgeführten Krisen hat sich diesbezüglich die Einführung eines dynamischen Planungs- und Forecasting-Prozesses bewährt. Das bedeutet im Wesentlichen die Umstellung von „traditionellen“ jährlichen Budgetierungsprozessen auf quartalsweise, monatliche bzw. in Akutphasen von Krisen sogar zwei- >>

FINANZIERUNG

oder einwöchigen Rhythmen. Darüber hinaus ist es im Zuge dessen sinnvoll, in den Forecast eine flexible Szenarienbetrachtung zu integrieren. So können mit geringem zeitlichen Aufwand flexibel diverse Planungsparameter angepasst und damit die kurz- bis mittelfristigen finanzwirtschaftlichen Auswirkungen von verschiedenen Krisenszenarien schnell und transparent sichtbar gemacht werden. So lassen sich aus aktuellen Entwicklungen frühzeitig Gefahrenpotenziale für die zukünftige Unternehmensentwicklung identifizieren und je nach zeitlicher Komponente der Gefahrenentfaltung Sofortmaßnahmen frühzeitig einleiten.

Darüber hinaus sind zwecks Reduzierung des Kapitalbedarfs insbesondere durch Forcierung des Working Capital Managements unter Umständen Sofortmaßnahmen zu definieren und umzusetzen. Maßnahmen können hier unter anderem die Abtretung von Forderungen an Factoring-Unternehmen, das Aushandeln von Stundungs- und Ratenzahlungsvereinbarungen zur Aufhebung von Fälligkeiten oder etwa die Inanspruchnahme von Sale-and-Lease-Back-Modellen sein. Bei den eingangs beschriebenen exogenen Krisen ist zusätzlich die Möglichkeit der Inanspruchnahme staatlicher Hilfsprogramme zu evaluieren. Während der Corona-Pandemie bestand beispiels-

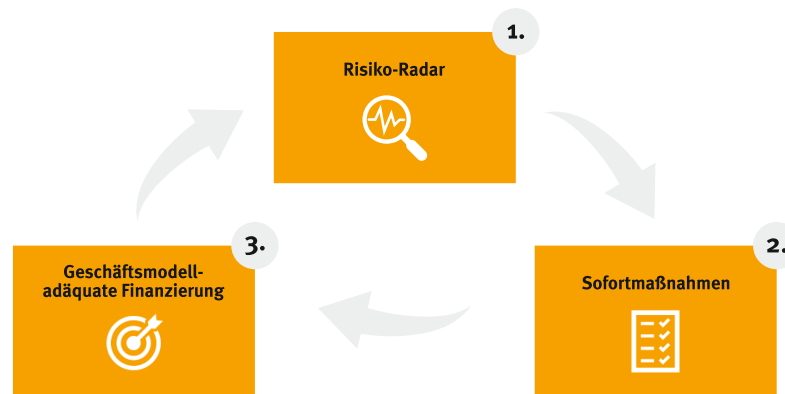


Abbildung 1: Finanzierungsregelkreis in Krisenzeiten, Quelle: eigene Darstellung

2. Sofortmaßnahmen

Im Rahmen der Sofortmaßnahmen (2) bei Eintritt eines Risikos mit erheblichem Gefahrenpotenzial für die zukünftige Unternehmensentwicklung sind unmittelbar und individuell auf die jeweilige Situation bezogen Strukturen zu schaffen, die die notwendige Transparenz für weitere Entscheidungen sicherstellen.

Je krisenhafter die Entwicklung, desto größer ist in dieser Situation die Bedeutung des Grundsatzes „Cash is King“. Vor diesem Hintergrund sind Liquiditätsschaffende Maßnahmen zur Finanzierung eines kurzfristig hervorgerufenen Liquiditätsmehrbedarfs mit den Eigen- und Fremdkapitalgebern zu evaluieren. Maßgeblich ist hier auch die Aufnahme der Kommunikation insbesondere mit den Fremdkapitalgebern, um so die Risiken und Auswirkungen auf das Geschäftsmodell transparent zu kommunizieren und damit beispielsweise eine unvorhergesehene Kündigung von bestehenden Mitteln zu verhindern.

weise die Möglichkeit der Stundung von Zahlungen unter anderem im Zusammenhang mit der Umsatzsteuervoranmeldung und der Einkommens-, Gewerbe- und Körperschaftssteuer sowie von Sozialversicherungsbeiträgen. Zudem wurden im Rahmen der Corona-Pandemie weitere Sofortmaßnahmen bereitgestellt, wie etwa die Inanspruchnahme des entsprechenden KfW-Sonderprogramms Corona. Jedoch sind gerade diese Kredite vor dem Hintergrund des hohen Zeitdrucks bei der damaligen Kreditaufnahme in der Hochphase der Corona-Pandemie heute mitunter schlecht auf das jeweilige Geschäftsmodell abgestimmt und schwächen die finanzwirtschaftliche Stabilität für zukünftige bzw. schon aktuelle Krisenereignisse.

3. Geschäftsmodelladäquate Finanzierung

Nach einer ersten Stabilisierung der krisenhaften Entwicklung im Rahmen der eingeleiteten Sofortmaßnahmen und die hierüber kurz- bis mittelfristige Sicherstellung der Liquidität ist die Finanzierung entsprechend den »

FINANZIERUNG

Anforderungen des Geschäftsmodells auszugestalten. Unten stehende Grafik soll das Vorgehen zur Sicherstellung einer geschäftsmodelladäquaten Finanzierung verdeutlichen. Vordergründig gilt es, die Grundlage des Unternehmenskonzepts – das Geschäftsmodell (1) – zu analysieren und abzustimmen. So haben sich gerade in Zeiten der Corona-Pandemie Geschäftsmodelle fundamental verändert – bei vielen Geschäftsmodellen hat eine digitale Disruption stattgefunden. Für die geschäftsmodelladäquate Finanzierung stellt sich hier die Frage, mit welchen leistungswirtschaftlichen Mitteln bzw. leistungswirtschaftlichen Maßnahmen es seine Ziele in Zukunft erreichen will und somit das Fundament für eine wettbewerbsfähige Strategie gelegt werden soll (3).

Diese – teils veränderten – Rahmenbedingungen des Geschäftsmodells gilt es in eine integrierte Finanzplanung (2) zu überführen, um somit die Auswirkungen zu quantifizieren und sichtbar zu machen. Hierbei hat es sich gerade in Krisenzeiten oftmals bewährt, eine flexible Szenarienbetrachtung zur transparenten Darstellung der Chancen und Risiken des Geschäftsmodells aufzustellen und somit auch die finanzwirtschaftlichen Aus-

wirkungen zu pointieren. Im Ergebnis werden hieraus planerische Kapitalbedarfe (4) sowie die Cashflow-Struktur (5) ermittelt. Daraus können dann bei Analyse der Cashflow-Struktur unter anderem finanzwirtschaftliche Maßnahmen zur Reduzierung des Working Capital (u. a. Einführung Factoring) und hierüber zur Erhöhung des Free Cashflow abgeleitet werden. Auf dieser Grundlage lassen sich bei Analyse zukünftiger planerischer Kapitalbedarfe auch anderweitige, für das jeweilige Geschäftsmodell passendere Maßnahmen entwickeln, wie etwa die Aufnahme einer Betriebsmittelfinanzierung.

Die Implikationen aus den leistungswirtschaftlichen Dimensionen gilt es nun auf die finanzwirtschaftliche Perspektive zu übertragen. So ist das finanzwirtschaftliche Gleichgewicht (6) zu überprüfen, sodass auf Basis des oben beschriebenen Vorgehens und aus den durchgeführten Analysen eine Übereinstimmung von Kapitalbedarf und Kapitalbeschaffung herrscht. Auch können hier anhand von Bilanzrelationen die Auswirkungen der geplanten Maßnahmen evaluiert und somit die Stabilität, Wirtschaftlichkeit und Flexibilität der Finanzierung auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls bestehende finanzwirtschaftliche Risiken identifiziert werden. >>

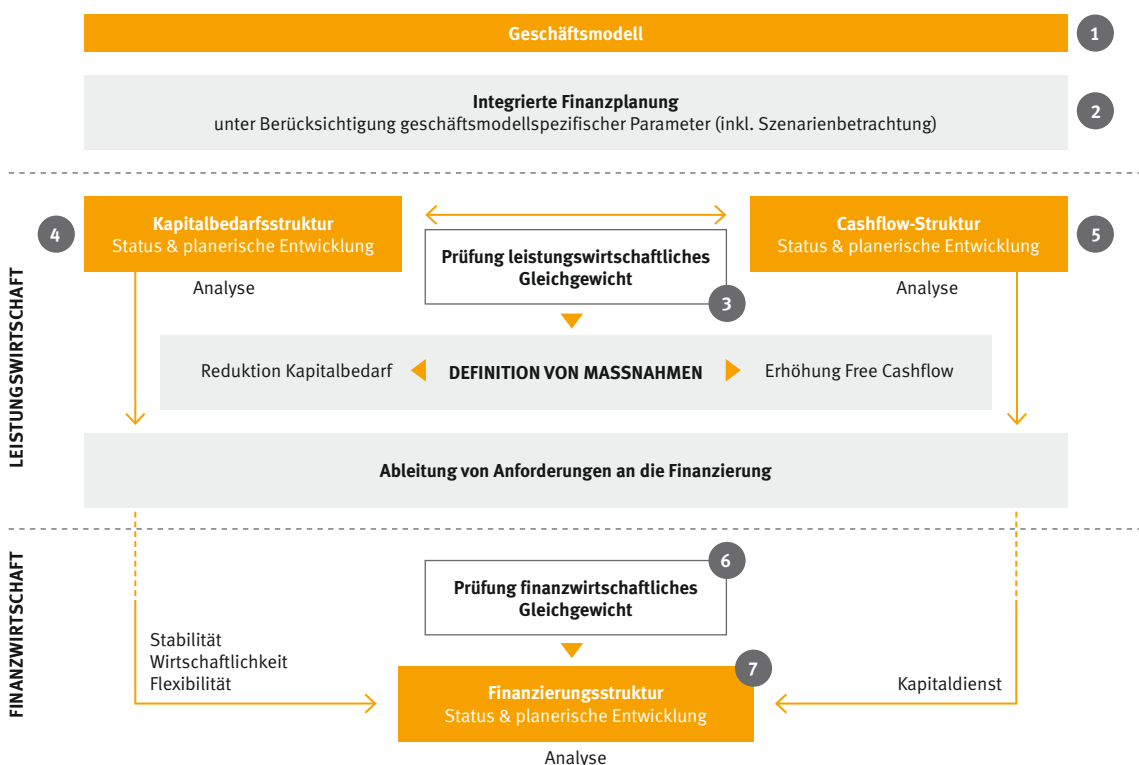


Abbildung 2: Sicherstellung einer geschäftsmodelladäquaten Finanzierung, Quelle: eigene Darstellung

FINANZIERUNG

III. Fazit

Seit Ausbruch der Corona-Pandemie hat sich das Umfeld für unternehmerisches Handeln relevant verändert. In unseren Beratungsmandaten stellen wir aktuell immer wieder die beschriebenen Wirkungszusammenhänge fest:

- Exogene Krisen häufen sich und der hieraus resultierende Veränderungsdruck auf Unternehmen steigt und hat eine hohe Dynamik.
- Die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an diese veränderten Rahmenbedingungen stellt mehr denn je einen wettbewerbsentscheidenden Faktor dar.
- Anpassungsfähigkeit bezieht sich nicht nur auf das Geschäftsmodell als solches, sondern immer stärker auch auf die Finanzierungsstrukturen der jeweiligen Unternehmung.
- In der Folge sind die Unternehmensstrukturen heute so auszugestalten, dass auch im Bereich der Finanzierung schnell und schlagkräftig auf exogene Veränderungen reagiert werden kann. Die Strukturen bei Corporate Development, Controlling und Finance sind darauf (häufig neu) auszurichten.
- Liquiditätssichernde Maßnahmen in einer akuten, existenzgefährdenden Krise sind regelmäßig zur Abwendung einer Insolvenz notwendig. Sie stehen aber oft nicht im Einklang mit den Zielen einer auf Stabilität, Wirtschaftlichkeit und Flexibilität ausgerichteten geschäftsmodelladäquaten Finanzierung. Nach einer akuten Krise ist daher – auch um für zukünftige etwaige Krisenereignisse bestmöglich vorbereitet zu sein – im Bereich der Finanzierungsmaßnahmen nachzusteuern.

- Wir sehen aktuell, dass viele Unternehmen die notwendigen Ad-hoc-Maßnahmen aus den Zeiten der Corona-Pandemie noch nicht in eine geschäftsmodelladäquate Finanzierung überführt haben. Aus unserer Sicht ist hier der Handlungsbedarf groß, um bestmöglich für zukünftige Krisen gewappnet zu sein.



Frank Jakisch
Partner
hahn,consultants gmbh



Leon Diroll
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh

SANIERUNG

Tragfähigkeit des Geschäftsmodells als Kern von Sanierungskonzepten nach IDW Standard S 6

Der IDW Standard S 6 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) ist ein Gutachtenstandard für Sanierungskonzepte für Unternehmen in der Krise. Er präzisiert die inhaltlichen Aspekte und Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten.

Ein wesentlicher Kernbestandteil im IDW S 6 ist die Entwicklung und Darstellung des Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens. Das Leitbild wird aus den Optionen und Schlussfolgerungen der vorherigen Kernbestandteile bzw. Kapitel des Sanierungsgutachtens abgeleitet und bildet die Basis für die nachfolgenden Kernbestandteile.

Konkret sind die Kernbestandteile eines Sanierungskonzepts nach IDW Standard S 6:

1. Die Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang
2. Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

3. Die Analyse von Krisenstadium und -ursachen sowie die Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt
4. Die Darstellung des Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens
5. Die Darstellung der Maßnahmen zur Abwendung einer Insolvenzgefahr und zur Bewältigung der Unternehmenskrise sowie zur Herstellung des Leitbilds des sanierten Unternehmens
6. Ein integrierter Unternehmensplan
7. Die zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit

Die Tragfähigkeit des entwickelten Leitbilds des sanierten Unternehmens ist entscheidend für die Prognose zur Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit (Sanierungsfähigkeit Stufe 2).

Nach der höchstrichterlichen Rechtsprechung wird neben einer positiven insolvenzrechtlichen Fortbestehensprognose (Stufe 1: Fortführungsfähigkeit) eine durchgreifende Sanierung gefordert, das heißt die Wiederherstellung der Rentabilität der unternehmerischen Tätigkeit als Voraussetzung dafür, aus eigener Kraft im Wett- >>

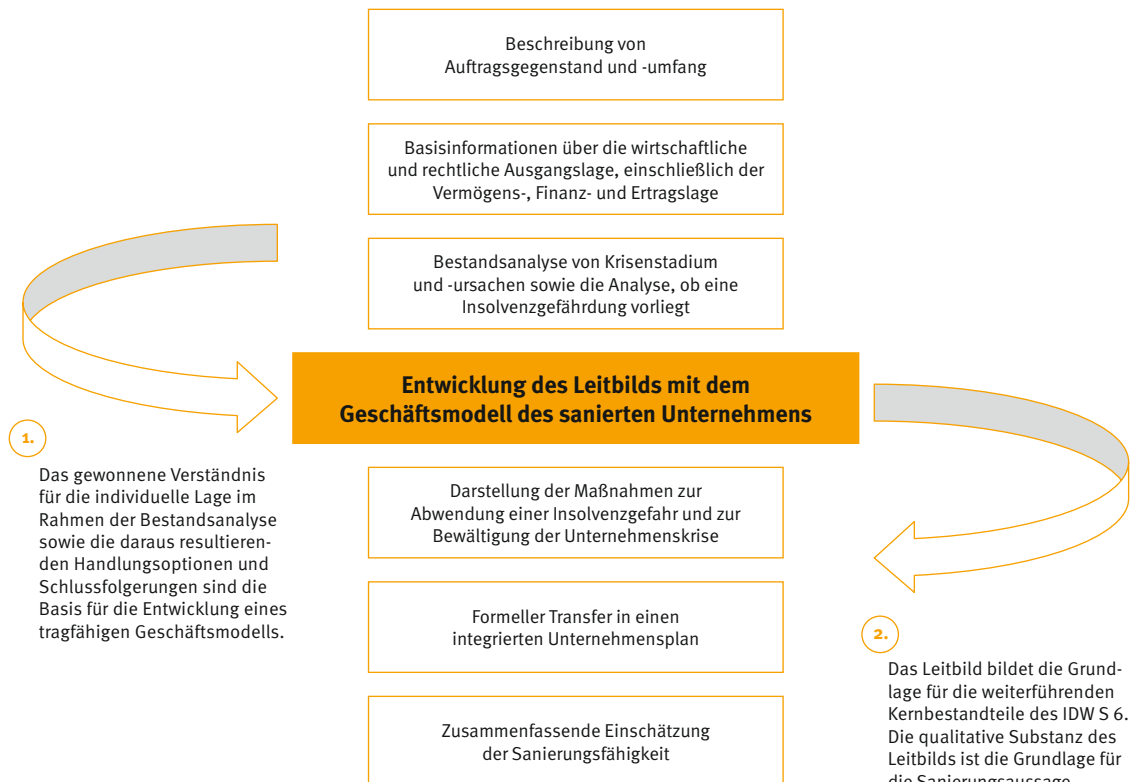


Abbildung 1: Leitbild mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens als Kern des IDW S 6, Quelle: eigene Darstellung

SANIERUNG

bewerb bestehen zu können (nachhaltige Fortführungsfähigkeit bzw. Wettbewerbsfähigkeit – Stufe 2).

Aus unserer Sicht sind für die Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit die qualitative Tiefe und die Substanz des entwickelten Leitbilds entscheidend. Nur ein nachhaltiges Leitbild im Sinne eines tragfähigen zukünftigen Geschäftsmodells kann die Wettbewerbsfähigkeit am Ende des Prognosezeitraums mit überwiegender Wahrscheinlichkeit bestätigen. Das im Sanierungskonzept entwickelte und dargestellte zukünftige Geschäftsmodell muss die Krisenursachen substanziell und nachhaltig beheben können und nicht nur kurzfristige Stabilisierung erreichen.

In der Praxis liegt der Fokus jedoch oft auf der kurzfristigen Stabilisierung durch finanzwirtschaftliche Maßnahmen oder kurzfristig wirkende operative Maßnahmen, wie Kostensenkungsmaßnahmen, die teilweise potenziell gegenteilige Auswirkungen auf die mittel- bis langfristige Perspektive haben können. Abhängig von der Analyse der Krisenursachen sind diese kurzfristig wirkenden Maßnahmen und die daraus resultierenden Anpassungen jedoch häufig nicht ausreichend, um langfristige Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Rentabilität sicherzustellen. Daher sind weitergehende Veränderungen am Geschäftsmodell oft unumgänglich.

Die kurzfristige Stabilisierung ist grundsätzlich eine richtige und zwingende Voraussetzung, um das operative Geschäft fortführen zu können, und stellt den richti-

gen ersten Schritt auf dem Weg zur nachhaltigen Sanierung dar. Es ist jedoch entscheidend, dass bereits im IDW S 6 die Leitplanken für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells betrachtet werden. Lösungen in Form von Leitplanken für das Leitbild sowie mittel- und langfristige Maßnahmen zur Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit müssen klar aufgezeigt und realistisch in der Umsetzung sein.

Zusätzlich birgt die Streckung von Problemen eine reale Gefahr, wenn Maßnahmen beispielsweise nur kurzfristige Probleme beseitigen, auf mittlere oder lange Sicht aber nicht mehr wirken. Finanzwirtschaftliche Lösungen, die die Beteiligung aller Stakeholder erfordern, können häufig nur einmal gefunden werden. Unter Umständen lässt sich im Kreis der Stakeholder ein weiteres Mal eine Lösung erzielen. Jedoch ist festzustellen, dass die Bereitschaft zur Mitwirkung mit jedem weiteren Abstimmungsbedarf abnimmt, während die Sanierungsphase andauert. Daher ist es von Anfang an im Konzept wichtig, Lösungen zu berücksichtigen, die im Mittel- und Langfristhorizont wirken, um vorhersehbaren Herausforderungen im Restrukturierungsprozess zu begegnen. Diese Lösungen müssen realistische Erfolgsaussichten haben.

In der Praxis der Sanierungskonzepterstellung besteht das Risiko, dass wesentliche Annahmen in der Planung nicht hinreichend an Marktveränderungen und den internen Elementen der Leistungserstellung ausgerichtet sind. Dies kann im Verlauf der Restrukturierung zu Problemen »

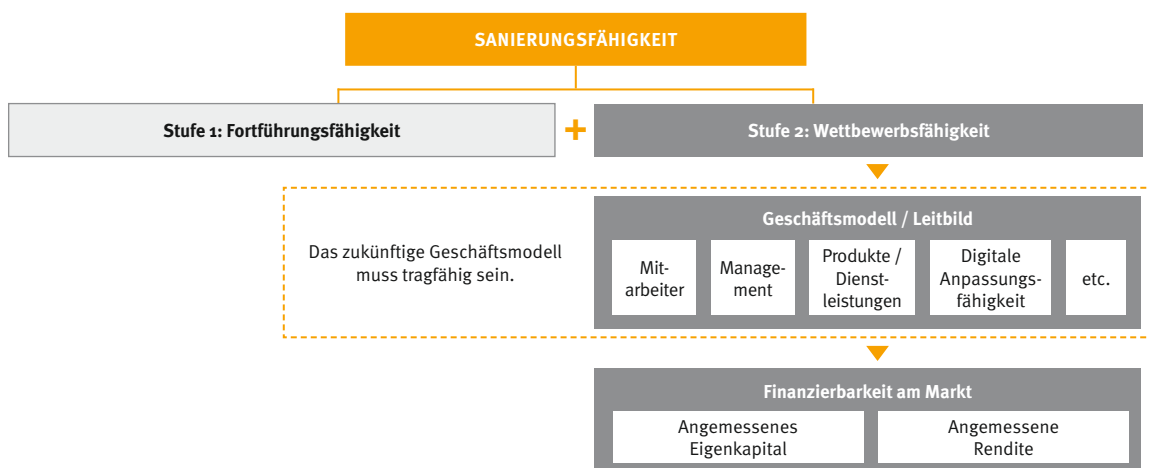


Abbildung 2: Angepasste Abbildung als Auszug aus: „Entwurf einer Neufassung eines IDW-Standards: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW ES 6 n.F.)“, Stand: 27.09.2022; Abb. 2: Begriff der Sanierungsfähigkeit“

SANIERUNG

führen, die durchaus vorhersehbar waren. Oft wird eine mehr oder weniger lineare Fortführung von Annahmen getroffen, häufig mit einem Wachstumscharakter, um das operative Geschäft planerisch „zu heilen“. Dies führt in der Konsequenz zu einem Konzept, bei dem der Transfer der Realebene des Geschäftsmodells mit all seinen Facetten – also den externen und internen Randbedingungen – in die Formalebene nicht hinreichend gegeben ist.

Bei der Herleitung des zukünftigen Geschäftsmodells sollte ein wesentlicher Fokus auf der Markt- und Umfeldanalyse liegen.

Ausgangsbasis für die Entwicklung eines tragfähigen, zukünftigen Geschäftsmodells im Sanierungskonzept bildet zunächst eine transparente Analyse der aktuellen Situation des externen Umfelds (Markt, Kunden, Wettbewerb, Regulatorik usw.) sowie der internen Stärken und Schwächen des Unternehmens (interne Leistungserstellung). Diese Verständnisgrundlage wird dabei über den Bereich Finanzen gespiegelt und mit konkreten Zahlen, Daten und Fakten abgeglichen.

Auf Basis der Ist-Analyse können dann einerseits die Krisensituation und die Krisenursachen richtig bewertet und somit kann auch die Tiefe der Veränderungsnotwendigkeit für das bestehende Geschäftsmodell ermittelt werden.

Und andererseits ermöglichen die Erkenntnisse aus der Analyse die Identifikation strategischer Optionen hinsichtlich möglicher Anpassungen des Geschäftsmodells.

Bei der Durchführung der Ist-Analyse liegt ein zentraler Fokus auf der umfassenden Betrachtung des Marktes und des Umfelds, wobei insbesondere zukünftige Entwicklungen von (Mega-)Trends berücksichtigt werden. Die Markt- und Umfeldanalyse untersucht sämtliche relevanten externen Faktoren, die einen Einfluss auf das Unternehmen ausüben. Hierzu gehören unter anderem die Wettbewerbsanalyse, die Markt- und Kundenanalyse (einschließlich Trends, Kundenanforderungen, Marktbedingungen und Markttreibern) sowie weitere Umweltfaktoren wie die Regulatorik. Durch diese Analyse werden externe Chancen und Risiken für das Unternehmen identifiziert.

Das Ziel der Analyse der Leistungserstellung besteht darin, Transparenz hinsichtlich der Wertschöpfungs-systematik zu gewinnen. Hierbei geht es darum, eine Überleitung der Einsatzfaktoren auf die abgesetzten Produkte oder Dienstleistungen herzustellen – im Wesentlichen Kostenelemente wie Vormaterial und Fremdleistung, aber auch eigene Leistung durch Mitarbeiter oder Maschinen. Zu identifizieren sind dabei regelmäßig die wichtigsten Kostenelemente, Prozesse und Systeme, Ressourcen (inklusive Verfügbarkeit, Qualität und Kompetenzen), »

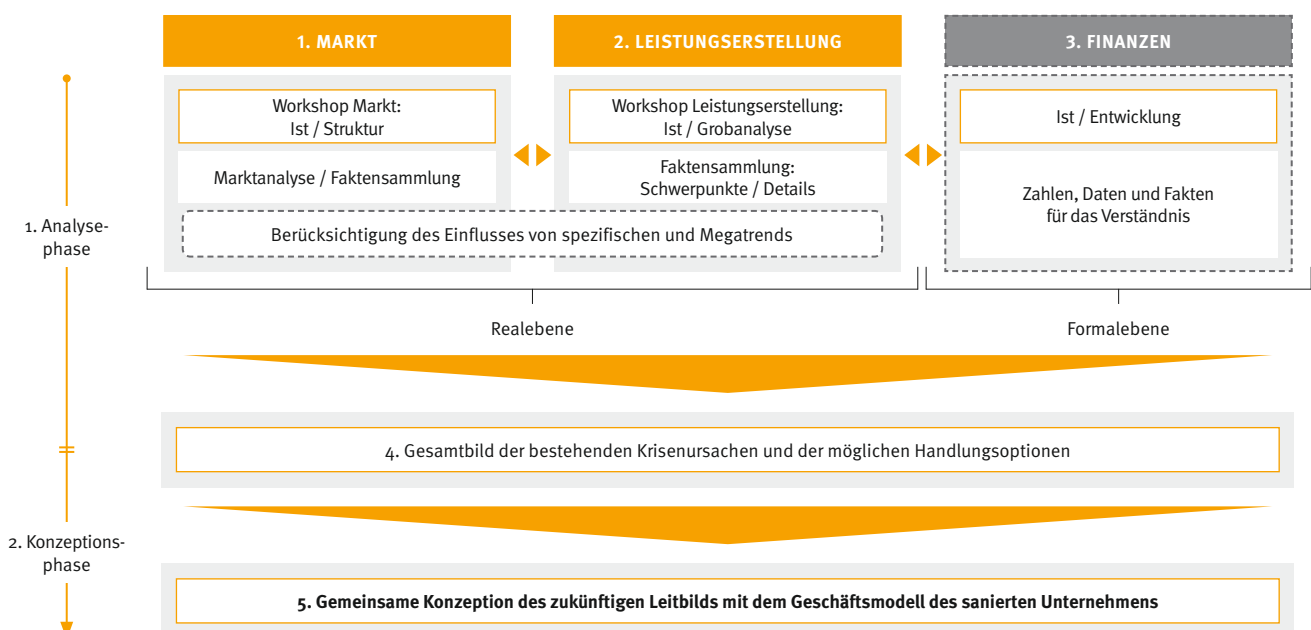


Abbildung 3: Vorgehensmodell zur Gestaltung des zukünftigen Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens, Quelle: eigene Darstellung

SANIERUNG

aber auch die wichtigsten Stakeholder (Lieferanten, Finanzierungspartner, Mitarbeiter) und die Stärken und Schwächen der einzelnen Leistungserstellungselemente.

Das Verständnis über die Wirkzusammenhänge zwischen der Absatzleistung und den Leistungserstellungselementen ist die Grundlage, um Optionen des zukünftigen Geschäftsmodells valide ableiten zu können. Denn die Bereiche rund um die Leistungserstellung geben je nach Unternehmen mal engere und mal breitere Grenzen der strategischen Entwicklungsmöglichkeiten vor.

Aus der externen Analyse ergeben sich marktstrategische Optionen für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, wie beispielsweise die Erweiterung bestehender Produkte oder Dienstleistungen in neue Marktsegmente, Kundengruppen oder Regionen sowie die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen in existierenden Segmenten auf Basis der Kernkompetenzen des Unternehmens. Die interne Analyse zeigt Optionen auf, die auf unternehmensinterne Faktoren abzielen, wie größere Kosteneinsparungen, Personalmaßnahmen, Verlagerungen, Technologieanpassungen, Prozessoptimierung und Digitalisierung, Outsourcing, neue Partnerschaften oder den Verkauf bzw. Erwerb von Geschäftsbereichen.

Eine entscheidende Quelle zur Identifizierung von marktstrategischen Optionen und Anpassungsoptionen in der Leistungserstellung liegt in der erfolgreichen Aktivierung der Mitarbeiter im Unternehmen. Dies gewährleistet gleichzeitig auch die Involvement der Entscheider und Betroffenen und erhöht die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Konzeption.

Ein tragfähiges Geschäftsmodell zeigt die wesentlichen Elemente einer zukunftsfähigen Marktpositionierung mit einer wettbewerbsfähigen Leistungserstellung auf.

Im Rahmen der Beschreibung des Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens müssen die essenziellen Elemente der Markt- und Leistungserstellungsstrategie entwickelt und in Form von Leitplanken dargestellt werden. Dabei umfasst die Marktstrategie wichtige Aspekte wie Grundstrategie, Wettbewerbspositionierung, Wettbewerbsvorteile, Produkt- und Marktkombinationen, Marktbearbeitung und Umsatzstruktur. Die Leistungserstellungsstrategie zeigt die für die Marktstrategie erforderliche Leistungserstellung, einschließlich benötigter Prozesse und Systeme, Ressourcen und Fähigkeiten, Partner und Lieferanten sowie der Unternehmenskultur mit geteilten Verhaltensweisen und der Kostenstruktur. »

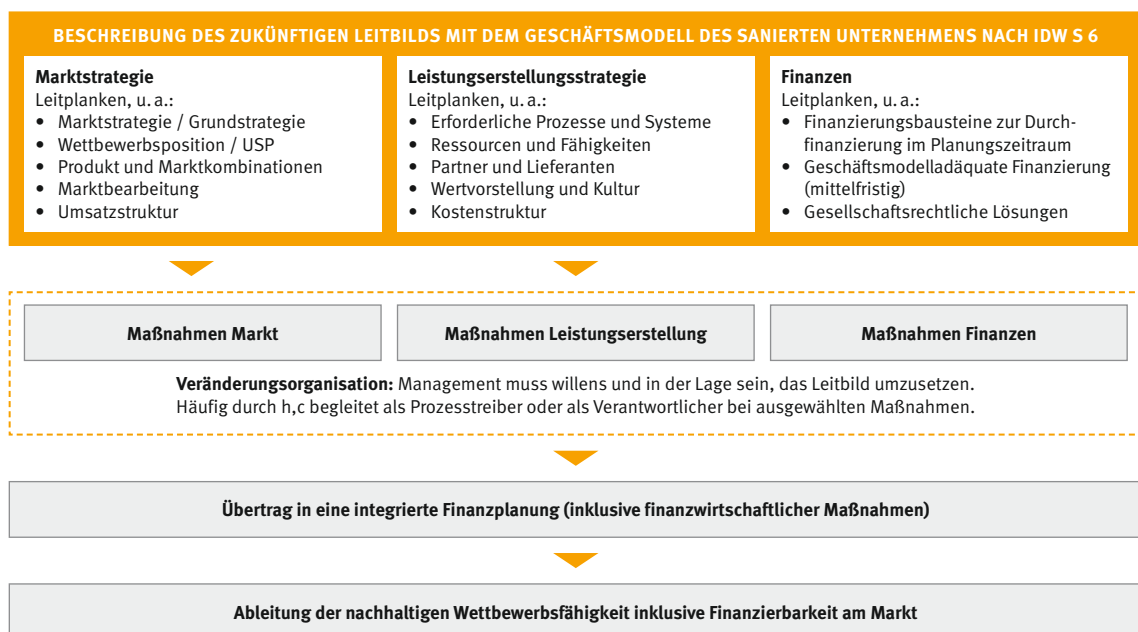


Abbildung 4: Beschreibung des zukünftigen Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens zur Ableitung der Wettbewerbsfähigkeit inklusive Finanzierbarkeit am Markt (Stufe 2 nach IDW S 6), Quelle: eigene Darstellung

SANIERUNG

Die Marktstrategie muss eine zukunftsfähige und erreichbare Marktpositionierung präsentieren, was bedeutet, dass eine Positionierung in einem zukunftsfähigen und attraktiven Markt mit klar definierten und erreichbaren Wettbewerbsvorteilen entwickelt werden muss. Die Leistungserstellungsstrategie muss sicherstellen, dass die Marktanforderungen erfüllt und Zielwerte für die Wettbewerbsvorteile erreicht werden können.

Auf der Formalebene rundet eine an das Geschäftsmodell angepasste Finanzierungsstruktur das tragfähige Geschäftsmodell ab. Die Finanzierung der Leistungserstellung ist zu marktüblichen Konditionen in Bezug sowohl auf den Zinssatz als auch auf die Besicherung möglich.

Darüber hinaus muss die Umsetzbarkeit gewährleistet und in Form eines terminierten und priorisierten Maßnahmenplans unter Nennung der Maßnahmenverantwortlichen operationalisiert werden. Die Transformation vom Status quo zum angestrebten Zielzustand muss machbar und finanzierbar sein und organisatorische Hindernisse müssen, gegebenenfalls unter Einsatz einer Veränderungsorganisation, überwindbar sein. Die Unternehmensleitung muss den Willen, die Fähigkeiten und die Mittel haben, die im Konzept vorgesehenen Maßnahmen zur Umsetzung der Sanierungsfähigkeit durchzuführen.

Wesentliche Herausforderungen bei der Bewertung der Tragfähigkeit des zukünftigen Geschäftsmodells liegen in den erhöhten Unwägbarkeiten bei der Prognoseeinschätzung neuer Geschäftsbereiche.

Wesentliche Herausforderungen bei der Bewertung der Tragfähigkeit des entwickelten Geschäftsmodells im Rahmen von Restrukturierungskonzepten nach IDW Standard S 6 liegen oft in der begrenzten Analysezeit (sowie einem notwendigerweise adäquaten Analyseaufwand) sowie der unsicheren Erfolgseinschätzung bei relevanten Anpassungen am Geschäftsmodell aufgrund des frühen Umsetzungsstadiums. Hinzu kommen die Komplexität und Dynamik der Wechselwirkungen zwischen Markt, Wettbewerb, Leistungserstellung und Stakeholdern, die in Einklang gebracht und korrekt bewertet werden müssen, um gezielte Handlungsoptionen abzuleiten.

Darüber hinaus liegt die generelle Herausforderung im Sanierungskonzept in der Auswahl der Optionen zu den potenziell geeigneten Weiterentwicklungsmöglichkeiten und der Einschätzung, ob für die Optionen je nach Anpassungsbedarf eine überwiegende Wahrscheinlichkeit der Umsetzung attestiert werden kann. Falls dies nicht der Fall ist, jedoch die Durchfinanzierung gegeben ist, besteht die Möglichkeit – in Absprache mit den Stakeholdern –, zunächst den notwendigen Umsetzungshärtegrad am Markt zu testen und nur die Stufe 1 (Fortführungsfähigkeit) zu bestätigen.

Bei größeren Anpassungsbedarfen ist es notwendig, potenzielle Umsetzungs Herausforderungen im Voraus zu planen, um eine Streckung von Problemen zu vermeiden. Dennoch bleibt die Einschätzung der Erfolgsaussichten einer Sanierung mit den Kriterien der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit (Wettbewerbsfähigkeit) ein Prognoseurteil und damit eine Wahrscheinlichkeitsaussage, die durch Umsetzungsschwächen, Marktunsicherheiten und nachträgliche Erkenntnisse beeinträchtigt werden kann.

Umso wichtiger ist es, dass auf diese Veränderungen im Laufe der Umsetzung der Sanierungsphase reagiert werden kann, das Leitbild muss anpassbar sein. Das heißt nicht, dass das Leitbild nur kurzen Bestand haben soll, sondern vielmehr, dass die erarbeiteten Einflussgrößen und Wirkzusammenhänge innerhalb der Organisation regelmäßig überprüft und validiert werden müssen. Neue Erkenntnisse während des Umsetzungsprozesses müssen zwingend berücksichtigt werden.

Fazit

Das Ziel eines positiven Sanierungskonzepts nach IDW Standard S 6 besteht darin, eine erfolgreiche Sanierung im Sinne der Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit, einschließlich Refinanzierbarkeit am Markt (Stufe 2), am Ende des Prognosezeitraums zu erreichen. Die Stabilisierung, die das Erreichen der Fortführungsfähigkeit (Stufe 1) bedeutet, ist dabei eine notwendige Voraussetzung. Jedoch darf das Sanierungskonzept an dieser Stelle nicht enden, um eine nachhaltige Unternehmung für alle involvierten Stakeholder zu konzeptionieren. »

STRATEGIE IM MITTELSTAND

Des Weiteren müssen Unternehmen spätestens seit 2022 die Rückführung von Liquiditätshilfen berücksichtigen, die von einzelnen Unternehmen zur Krisenbewältigung während der COVID-19-Pandemie 2020 in Anspruch genommen wurden. Die Rückzahlung dieser Hilfen belastet die Liquiditätssituation dieser Unternehmen zusätzlich und schafft weitere Herausforderungen.

Angesichts dieser Faktoren ist es von größter Bedeutung, dass mittelständische Unternehmen ein durchdachtes Liquiditätsmanagement implementieren, das nicht nur die kurzfristige Zahlungsfähigkeit sicherstellt, sondern auch langfristige Finanzierungsstrategien berücksichtigt. Dies ermöglicht es Unternehmen, flexibel auf sich ändernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu reagieren und ihre finanzielle Stabilität zu gewährleisten. Unternehmen sollten sich dieser Herausforderungen bewusst sein und ihre Finanzierungsstrategie entsprechend anpassen, um langfristig erfolgreich zu sein.

Ganzheitliche Finanzplanung und Liquiditätssicherung in Unternehmen

Die langfristige integrierte Finanzplanung, ein integraler Bestandteil bei der Konzeption eines ganzheitlichen Unternehmenskonzepts, fungiert als Grundlage für eine geschäftsmodelladäquate strukturierte Finanzierung. Insbesondere in Zeiten unternehmerischer Krisensituationen ist jedoch die Gewährleistung der kurzfristigen Liquidität von größter Bedeutung und bildet eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Restrukturierung.

Die Erkenntnisse, die aus den verschiedenen Finanzplanungen mit unterschiedlichen Zeithorizonten hervorgehen, bilden die Grundlage für Entscheidungen und Prozesse im Bereich des professionellen Liquiditätsmanagements. Die gezielte Steuerung der verfügbaren liquiden Mittel, unter Berücksichtigung sowohl vorhersehbarer als auch unvorhersehbarer Schwankungen in der Liquidität, ist unerlässlich, um die kontinuierliche Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten und gleichzeitig eine effektive kurzfristige Steuerung zu unterstützen.

Strategisches Liquiditätsmanagement: gewinnbringende Planung und Steuerung der Liquidität

Im Gegensatz zum Finanzmanagement, das vor allem auf eine mittel- und langfristige Bilanzgestaltung abzielt, obliegt es dem Liquiditätsmanagement in erster Linie, die finanzielle Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten und zu erhalten. Dies geschieht durch eine aktive und zielgerichtete Steuerung der kurzfristigen Liquidität. Ein zentraler Begriff im Liquiditätsmanagement ist das Working Capital Management (WCM), das die Differenz zwischen Debitoren (Forderungen) und Kreditoren (Verbindlichkeiten) unter Einbeziehung kurzfristiger Forderungen und Verbindlichkeiten sowie von Lagerbeständen repräsentiert.

Ein umfassendes Finanzmanagement basiert auf einer mittel- bis langfristigen integrierten Finanzplanung über 3 bis 5 Jahre, die darauf abzielt, geschäftsmodelladäquate Finanzierungsstrukturen zu definieren und zu etablieren. In Einzelfällen kann eine strategische Vorschau auf bis zu 10 Jahre sinnvoll werden, wenn erhebliche Investitionsvolumen beispielsweise für Standortausbau und -erweiterung geplant sind oder sogar notwendig werden. Dies ermöglicht nicht nur die planerische Überwachung der Liquidität, sondern auch die proaktive strategische Vorausschau von liquiditäts- und finanzierungsrelevanten Kennziffern zur Steuerung des Unternehmens. Insbesondere bei größeren geplanten Investitionsvorhaben muss sichergestellt werden, dass Investitionen so gestaltet sind, dass sie sich geschäftsmodelladäquat in die bestehende Finanzierungs- und Liquiditätsstruktur einfügen. Dieser Aspekt wird als „Strategische Investitionsfinanzierung“ bezeichnet. Strategisches Liquiditätsmanagement beschreibt die Kombination des Finanzmanagements mit dem operativen Liquiditätsmanagement. Hierbei kann nicht nur die aktuelle Liquidität kontrolliert und prognostiziert, sondern es können auch Szenariosimulationen durchgeführt werden, um mögliche Liquiditätsrisiken im Voraus zu erkennen. Dies ist besonders hilfreich, um frühzeitig entgegenwirkende Maßnahmen zu ergreifen und sicherzustellen, dass das Unternehmen selbst bei größeren geplanten Investitionen nicht in Liquiditätsengpässe gerät. Zusätzlich zu diesen Aspekten spielt auch die Vorausschau von Beurteilungskriterien durch Banken eine wichtige Rolle. Indem man sich »

STRATEGIE IM MITTELSTAND

auf strategische Weise mit den Anforderungen und Erwartungen der Finanzinstitute auseinandersetzt, kann die Kreditwürdigkeit von Unternehmen gestärkt und es können günstige Finanzierungsmöglichkeiten erschlossen werden.

Bei der Beurteilung von Bonität und Kreditwürdigkeit sind für Kreditinstitute sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien relevant, wie beispielsweise:

- Kompetenz des Managements (inklusive Unternehmensstrukturen und strategischer Konzepte)
- Berichtswesen (Qualität und Aktualität) sowie Transparenz bei der Kommunikation mit Kreditinstituten
- Diverse betriebliche Faktoren, wie zum Beispiel Qualität von Rechnungslegung, Unternehmensplanung (inklusive Finanzierungs-, Liquiditäts- und Investitionsplanung), Personalwesen, Produktion, Marketing und Vertrieb, Einkauf, Logistik, Haftungsrisiken, Absicherungen etc.

Die von den Banken eingesetzten quantitativen Kriterien lassen sich in drei Gruppen aufteilen.

1. Kennzahlen zur Beurteilung der Finanz- und Liquiditätslage: Mittels dieser Kennzahlen werden die Finanzlage und die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens beurteilt. Hier wird geprüft, ob und welche Möglichkeiten das Unternehmen in einer Krisensituation hat, auf das bestehende Kapital zurückzugreifen oder Kapital von außen generieren zu können. Hierzu zählen beispielsweise Anlagendeckung, Working Capital, Cashflow sowie Liquiditätskennzahlen (wie DSCR/Kapitaldienstdeckungsgrad).

2. Kennzahlen zur Beurteilung der Ertragslage: Ertragskennzahlen dienen zur Ermittlung der Ertragskraft sowie der künftigen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Bei der Beurteilung der Ertragslage ist für die Banken vor allem die Fähigkeit eines Unternehmens von Interesse, nachhaltige Erträge zu erwirtschaften, um den bestehenden Finanzbedarf zu decken und damit zum Beispiel Kredite zurückzuzahlen. Daher wird der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang von eingesetztem Kapital und erwirtschaftetem Erfolg in einer Periode untersucht. Typische Beispiele sind Rentabilitätskennzahlen (Eigenkapital-, Gesamtkapital-, Umsatzrentabilität), Zinsdeckungsquoten oder ROI.

3. Kennzahlen zur Beurteilung der Vermögenslage:

Diese Kennzahlen geben Auskunft über die Art, die Bindungsdauer und die Zusammensetzung des Vermögens bzw. des Kapitals. Bei der Analyse der Vermögenslage wird insbesondere auf die Eigenkapitalquote und die Finanzstruktur (wie dynamischer Verschuldungsgrad) geachtet.

Welche Kennzahlen konkret von dem bestimmten Finanzinstitut betrachtet werden, hängt von dessen individuellen Ratingverfahren sowie von der jeweiligen Unternehmensgröße ab. Die im Ratingverfahren erhaltenen Kennzahlen werden von den Kreditinstituten in der Regel nicht detailliert veröffentlicht, um die Systeme vor möglicher Manipulation zu schützen, was deren statistische Validität und Reliabilität negativ beeinflussen könnte.

Insgesamt betrachtet, bietet das Strategische Liquiditätsmanagement somit nicht nur einen Rahmen zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit, sondern auch eine proaktive Herangehensweise an Finanzierung, Investition und Kreditwürdigkeit, die dem Unternehmen einen klaren Wettbewerbsvorteil verschaffen kann.

Liquiditätsmanagement und rechtliche Aspekte in finanziellen Krisen

Gerade in Krisenzeiten erlangt ein Liquiditätsmanagement mit entsprechender Planung eine noch einmal größere Bedeutung. Nur mit einer ordentlichen Liquiditätsplanung lassen sich (drohende) Liquiditätsengpässe erkennen und nur so können wirksame Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Unsicherheiten in den Planungsprämissen kann mit Planungsbandbreiten, Szenarioanalysen etc. begegnet werden. Auch können Änderungen in den Annahmen regelmäßig in unterjährigen Planänderungen bzw. in Hochrechnungen eingepflegt werden.

Die gezielte Steuerung der Liquidität auf der Grundlage einer Liquiditätsplanung ist damit ein wesentliches Instrument, um in Zeiten finanzieller Restrukturierung die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens sicherzustellen. >>

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
Arnulfstraße 37, 80636 München
Telefon: 089 212311410, Fax: 089 212311411

hahn,consultants gmbh
Bad Nauheimer Straße 4, 64289 Darmstadt
Telefon: 06151 73475186, Fax: 06151 73475150

hahn,consultants Interimsmanagement 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 GmbH Werbeagentur, Solingen
www.creativum.org

Auflage: 1.700 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/downloads/informer

Stand: März 2024

