



DEZEMBER 2019



Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

hat die Konjunktur den Tiefpunkt bereits durchschritten oder ist die Entwicklung im Jahr 2019 erst der Anfang einer Rezession, die mittelfristig für die zentraleuropäischen Länder in einer Stagnation nach japanischem „Vorbild“ mündet? Nie war diese Frage so politisch getrieben wie in den letzten Jahren.

Die mittelständische Wirtschaft wird mit dieser Situation parallel zu disruptiven Veränderungen in Technologien und Verbraucherverhalten konfrontiert, die zu Teilen auch relevant politisch und nicht marktgetrieben ist. Von dieser Situation lassen sich auch große Unternehmen in Entwicklungen treiben, die nicht immer einer wirtschaftlich sinnstiftenden mittel- und langfristigen Strategie folgen. Die Konsequenzen für die mittelständischen Unternehmen sind teilweise dramatisch – Herausforderungen wachsen, Chancen und Risiken ebenfalls. Aktive Unternehmensentwicklung ist eine zentrale Grundlage erfolgreichen unternehmerischen Handelns, insbesondere in dem beschriebenen konjunkturellen und politischen Umfeld. In diesem informer stellen wir Ihnen praktische Erfahrungen bei der Erstellung von Unternehmenskonzepten in schwierigen Unternehmens-

situationen vor, bei der Finanzierung von Sprunginvestitionen sowie bei der Frage der Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen anhand des Strukturwandels im Rheinischen Revier. Abgerundet wird der informer durch ein Interview mit Jantine Hak und Ton Moonen, zwei führenden Köpfen unseres niederländischen Kooperationspartners Kruger Business Consulting.

- Neufassung des IDW S 6 – Pragmatische Umsetzung der Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten – Erfahrungen aus der Praxis
- Finanzierung von Sprunginvestitionen – eine Herausforderung für jeden Mittelständler
- Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells – Herausforderung Strukturwandel und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle des Mittelstandes im Rheinischen Revier
- Grenzüberschreitende Kooperation mit der Kruger Business Consulting Gruppe in Rotterdam

Glück und Zufriedenheit sind häufig das Ergebnis von Höchstleistungen und aktiver Gestaltung des eigenen Lebens – sowohl im beruflichen als auch im privaten Umfeld. 2020 bietet Ihnen und uns aller Voraussicht nach geeignete Rahmenbedingungen für eine entsprechende Entwicklung. Wir freuen uns auf eine gemeinsam herausforderndes und erfolgreiches Jahr 2020.

Ihnen und Ihren Lieben wünschen wir eine schöne Vorweihnachtszeit, in der Sie sich auch Zeit für die berühmten wichtigen Dinge im Leben nehmen.

Herzliche Grüße  
aus dem vorweihnachtlichen Rheinland



Holger Hahn  
Executive Partner



## RESTRUKTURIERUNG

### Neufassung des IDW S 6 – Pragmatische Umsetzung der Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten – Erfahrungen aus der Praxis

Der IDW S 6 („Anforderungen an Sanierungsgutachten“) hat sich als Grundlage für die Erstellung von Restrukturierungs- bzw. Sanierungsgutachten etabliert. Insbesondere die Berücksichtigung und Kombination von betriebswirtschaftlichen Theorien und Praxiseinflüssen, unter Beachtung gegebener höchstrichterlicher Rechtsprechung, haben den IDW S 6 zum Standardwerk für Restrukturierungsgutachten werden lassen. Für finanzierende Institute ist ein Sanierungskonzept nach höchstrichterlicher Rechtsprechung und daher häufig ein Gutachten nach IDW S 6, das die Sanierungsfähigkeit des in Krise befindlichen Unternehmens bestätigt, erforderlich, um in der Regel notwendige finanzwirtschaftliche Maßnahmen im Sanierungsprozess begleiten zu können. Hintergrund sind die andernfalls aus rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere dem Anfechtungsrecht, und bestehender Bankenregulatorik erwachsenden Risiken für das Kreditinstitut für den Fall einer tatsächlich später eintretenden Insolvenz bei einem Scheitern der Sanierungsbemühungen.



Aus Unternehmenssicht sollte das Sanierungskonzept – wenngleich oftmals der Initiator zur Erstellung eines solchen Konzepts die finanzierenden Kreditinstitute sind – als mehrwertschaffende Chance für eine erfolgreiche Restrukturierung, häufig verbunden mit einer Neuausrichtung des Unternehmens, für die Zukunft ge-

sehen werden. Der Auswahl des passenden Konzepterstellers, in der Regel ein sanierungserfahrener Berater, ist somit eine große Bedeutung zuzumessen. Wesentliche Kriterien zur Auswahl des passenden Beraters sind hier die Bewegungssicherheit in einem gegebenenfalls eng gesteckten insolvenzrechtlichen Korridor (im Bedarfsfall mit Einbindung notwendiger juristischer Expertise), die Erfahrungen im Bereich der systematischen Unternehmensentwicklung (nicht nur in Krisensituationen) sowohl in der Phase der Konzeptionierung als auch bei der späteren Umsetzung des Konzepts sowie Erfahrung in der Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern (Finanzierer, Mitarbeiter, Gesellschafter usw.) in Krisensituationen.

Bereits in der zweiten Jahreshälfte des vergangenen Jahres wurde eine Neufassung des IDW S 6 veröffentlicht. Erfahrungen zu den Konsequenzen für die Beratungspraxis liegen nunmehr vor. Zu den wesentlichen Zielsetzungen der Neufassung des IDW S 6 aus 2018 zählen:

- Stärkere Konzentration auf die notwendigen Kernbestandteile von Sanierungskonzepten, sodass situativ die Möglichkeit besteht, „schlankere“ und somit kostengünstigere Sanierungskonzepte nach IDW S 6 zu erstellen. Dem häufigen Kritikpunkt von unangemessen ausführlichen Sanierungskonzepten soll hiermit begegnet werden. Dem Konzeptersteller wurde vor diesem Hintergrund mehr Flexibilität gegeben, um insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen auf unnötige Komplexität und übermäßigen bürokratischen Aufwand im Rahmen der Berichterstellung zu verzichten.
- Ein zweiter Grund für die Neufassung des IDW S 6 ist es, noch eindeutiger der einschlägigen höchstrichterlichen Rechtsprechung gerecht zu werden, um sowohl dem Ersteller als auch den Adressaten die nötige Rechtssicherheit bieten zu können.
- Grundsätzliche Verbesserung der Lesbarkeit und der Präzision des Standards, u. a. durch eine schärfere Trennung zwischen Anforderungen und Erläuterungen. »



## RESTRUKTURIERUNG

Im Übrigen sind die Kernanforderungen an Sanierungsgutachten durch die Aktualisierung unverändert. Wie bisher sind die sieben Kernbestandteile zu berücksichtigen:

- Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang
- Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangssituation, einschließlich der Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage
- Analyse von Krisenstadium und -ursachen sowie Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt
- Darstellung des zukünftigen Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens
- Darstellung der Maßnahmen zur Abwendung einer Insolvenzgefahr und zur Bewältigung der Unternehmenskrise sowie zur Herstellung des Leitbilds des sanierten Unternehmens
- Integrierte Unternehmensplanung
- Zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit

### **Grundsätzlich Beibehaltung des zweistufigen Konzepts des IDW S 6**

Das zweistufige Konzept des IDW S 6 ist insgesamt beibehalten worden. Weiterhin ist ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen nur dann im Sinne des IDW S 6 sanierungsfähig, wenn in einer ersten Stufe mit überwiegender Wahrscheinlichkeit eine positive insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose (bisher handelsrechtliche Fortführungsprognose i.S.d. § 252 I Nr. 2 HGB) im Prognosezeitraum des Konzepts vorliegt. In der zweiten Stufe ist anschließend zu prüfen, ob durch geeignete Maßnahmen auch nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit wiedererlangt werden kann (bisher Wettbewerbs- und Renditefähigkeit).

Als Maßstab der Wettbewerbsfähigkeit kann insbesondere die Finanzierbarkeit der Unternehmung am Markt herangezogen werden, was grundsätzlich wiederum eine angemessen positive Rendite, auch im Verhältnis zur Verschuldung, und ein angemessen positives Eigenkapital erfordert. Die branchenübliche Eigenkapitalausstattung und Renditefähigkeit sind ein starkes, jedoch nicht alleiniges Indiz für die Angemessenheit. Wird im letzten Planjahr das untere Ende der branchenüblichen Bandbreite hinsichtlich Rendite und Eigenkapitalausstattung erreicht, wird dies noch als ausreichend gewertet. Im Rahmen der Neufassung des

IDW S 6 erfolgte die Substitution der branchenüblichen Rendite zugunsten einer angemessenen Rendite. Diese muss einer branchenüblichen Rendite oder mindestens einer Rendite am unteren Ende der branchenüblichen Bandbreite entsprechen. Sollten keine Branchenwerte vorliegen oder erscheint ein Branchenvergleich nicht sinnvoll, kann auf alternative Kennzahlengrößen zurückgegriffen werden.

In jedem Falle ist die Beseitigung der Krisenursachen durch geeignete Sanierungsmaßnahmen sicherzustellen. Die bloße Abwendung von Insolvenzantragspflichten für den Planungszeitraum beispielsweise durch die reine Sicherstellung der Durchfinanzierung im Planungszeitraum durch Anpassung der Finanzierungsbedingungen auf ein nicht übliches Niveau reicht mithin nicht, wenn dadurch die Ursachen der Krise nicht beseitigt werden und somit auch in Zukunft weiter die Unternehmensentwicklung beeinträchtigen.

### **Bilanzielles vs. wirtschaftliches Eigenkapital**

Die in der Altfassung des IDW S 6 definierte Eigenkapitalanforderung an ein saniertes Unternehmen wird grundsätzlich weiterhin beibehalten, sodass zunächst auf ein bilanzielles Eigenkapital in hinreichender Höhe abzustellen ist. Die Eigenkapitalausstattung muss am Ende des Planungszeitraums einer branchenüblichen Eigenkapitalausstattung entsprechen, wobei der Maßstab hier auf die Erreichung des unteren Endes der branchenüblichen Bandbreite herabgesetzt wurde. Im Rahmen der Neufassung wurde versucht, insbesondere der Kapitalstruktur mittelständisch geprägter Unternehmen gerecht zu werden. Demzufolge wurde – in einer für die Sanierungspraxis sinnvollen Weise – zusätzlich in Ausnahmefällen die Nutzung des wirtschaftlichen Eigenkapitals als Vergleichsbasis zugelassen.

Das bilanzielle Eigenkapital setzt sich dabei aus Kapital- bzw. Gewinnrücklage, Gewinn- bzw. Verlustvorträgen sowie Jahresüberschuss- bzw. -fehlbeträgen zusammen. Das wirtschaftliche Eigenkapital ergänzt das bilanzielle Eigenkapital um weitere langfristige Fremdkapital- komponenten mit Eigenkapitalcharakter (vgl. Abb. 1).

Mittelständische Unternehmen, die häufig über Gesellschafterdarlehen finanziert sind, können somit auf das wirtschaftliche Eigenkapital zurückgreifen, um eigen- >>





## RESTRUKTURIERUNG

kapitalähnliche Komponenten, wie in diesem Fall Gesellschafterdarlehen, zu berücksichtigen. Voraussetzung ist eine qualifizierte Rangrücktrittserklärung des Gesellschafters in Verbindung mit einer verbindlichen Belassungserklärung. Ziel hieraus ist es, das Darlehen so lange im Unternehmen zu belassen, bis eine angemessene Eigenkapitalausstattung erreicht worden ist, und somit faktisch für die Dauer der Krise den finanziellen Spielraum der Unternehmung nachhaltig um den Betrag des Gesellschafterdarlehens zu mehren.

### Branchenübliche vs. angemessene Rendite

Weiterhin von zentraler Bedeutung ist die Wiederherstellung einer wettbewerbsfähigen Rentabilität aus eigener unternehmerischer Kraft. Das bedeutet, eine reine Zahlungsfähigkeit des Unternehmens bzw. eine „schwarze Null“ ist in der Regel im Sinne der Definition der zweiten Stufe zur Sanierungsfähigkeit des IDW S 6 nicht ausreichend (vgl. Abb. 2).

Eine grundsätzliche Wettbewerbsfähigkeit setzt eine (Re-)Finanzierbarkeit am Markt voraus, die wiederum eine

BILANZIELLES EIGENKAPITAL	WIRTSCHAFTLICHES EIGENKAPITAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stammkapital</li> <li>+ Kapital- bzw. Gewinnrücklagen</li> <li>+ Gewinn- und Verlustvorträge</li> <li>+ Jahresüberschuss- bzw. -fehlbeträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stammkapital</li> <li>+ Kapital- bzw. Gewinnrücklagen</li> <li>+ Gewinn- und Verlustvorträge</li> <li>+ Jahresüberschuss- bzw. -fehlbeträge</li> <li>+ Sonderposten mit Rücklagenanteil</li> <li>+ Gesellschafterdarlehen</li> <li>+ Rangrücktrittsdarlehen (sofern Nachrangigkeitsvoraussetzungen gemäß BGH-Rechtsprechung erfüllt sind)</li> <li>+ Weitere eigenkapitalähnliche Komponenten (z. B. Pensionsrückstellungen oder Stille Beteiligungen)</li> <li>./. Ausstehende Einlagen und Forderungen gegen den Gesellschafter</li> </ul>

Abbildung 1: Gegenüberstellung bilanzielles und wirtschaftliches Eigenkapital

Die angepassten Eigenkapitalanforderungen im Rahmen der Neufassung des IDW S 6 stellen die Refinanzierbarkeit der Gesellschaft in den Mittelpunkt der Betrachtung. Insbesondere bei der Beurteilung von Unternehmen mit einer familiären Gesellschafterstruktur erscheint die Abstellung auf das wirtschaftliche Eigenkapital sinnvoll und bietet mehr Möglichkeiten, die Kapitalvoraussetzungen zur Realisierung der Sanierungsfähigkeit im Sinne des IDW S 6 zu schaffen, ohne hierbei weitere Kapitalgeber bzw. Gläubiger der Gesellschaft zu übervorteilen.

angemessene Rendite voraussetzt. Bei der Beurteilung der Refinanzierungsfähigkeit von Unternehmen hat der IDW S 6 in seiner aktuellen Fassung an Flexibilität gewonnen. So kann die Bewertung der Refinanzierungsfähigkeit durch unterschiedliche Modelle ermittelt werden. Neben branchenüblichen Indikatoren, die weiterhin den Regelfall darstellen sollen, können zudem nun auch Proforma-Kennzahlen herangezogen werden. Hier bieten sich dann beispielsweise insbesondere das Verhältnis aus Nettofinanzverschuldung zu EBITDA oder Credit Ratings als Maßstab an. >>



Abbildung 2: Vollständige Sanierungskonzepte i.S.d. IDW-Standards (IDW S 6)





## RESTRUKTURIERUNG

Zusammenfassend gilt hier der oft vernachlässigte Grundsatz, dass ein leistungswirtschaftlich nicht wettbewerbsfähiges Unternehmen allein durch finanzwirtschaftliche Maßnahmen nicht saniert oder restrukturiert werden kann.

### Schlanke Sanierungskonzepte

Eine weitere zentrale Änderung im Rahmen der Neufassung des IDW S 6 betrifft den Umfang von Restrukturierungskonzepten für kleine und mittlere Unternehmen. Während die Altfassung des IDW S 6 keine Abgrenzung auf Grundlage der Komplexität eines Unternehmens berücksichtigte, wird die Neufassung diesem Sachverhalt durch die grundsätzliche Möglichkeit zur Erstellung von „schlanken“ Restrukturierungskonzepten gerecht. Restrukturierungskonzepte für kleine und mittlere Unternehmen können ausgehend vom klassischen Umfang eines Sanierungskonzepts gekürzt werden, sodass bei zielgerichteter Umsetzung des IDW S 6 auf die jeweiligen Erfordernisse des Einzelfalls somit bei kleinen Unternehmen die Erstellung des Sanierungskonzepts nicht zu unangemessenen Belastungen führt. Der zu wählende Detaillierungsgrad liegt hierbei im Ermessen des Gutachters. Voraussetzung für die Nutzung von „schlanken“ Konzepten ist jedoch weiterhin die Analyse und Betrachtung aller im IDW S 6 benannten Kernbestandteile, nicht zuletzt, um der einschlägigen aktuellen Rechtsprechung gerecht zu werden. hahn,consultants versteht hierunter die Konzentration auf die Entwicklung und Implementierung eines in der Organisation verankerten Restrukturierungsfahrplans, der für alle involvierten Stakeholder den verbindlichen Leitfaden darstellt.

### Digitalisierung

Die Neufassung des IDW S 6 geht zudem erstmalig auf das Thema Digitalisierung und deren Einfluss auf den Restrukturierungsprozess sowie auf das zu analysierende Unternehmen an unterschiedlichen Stellen des Standards ein. Einerseits müssen zukünftig die Auswirkungen der Digitalisierung auf das jeweilige Geschäftsmodell durch den Gutachter untersucht werden. Andererseits ist im Rahmen der Strategieentwicklung ebenfalls eine Digitalstrategie zu berücksichtigen, sofern diese als sinnvoll erachtet wird. Im Rahmen der Analyse, Wertung und Ableitung von Maßnahmen in Bezug auf Produkte und Leistungen eines Unternehmens ist dies aus unserer Sicht bereits seit Jahren im Vorgehen des IDW S 6 verankert.

### Fazit

Insgesamt überzeugt die Neufassung des IDW S 6 durch zusätzliche Flexibilität und weitere Schärfung mit Blick auf die rechtlichen Anforderungen in zentralen Punkten. Insbesondere der Fokus auf kleine und mittelgroße Unternehmen und die damit gewonnene weitergehende Flexibilität im Rahmen der Gutachtenerstellung werden von unserer Seite sehr begrüßt. Eine noch stärkere Fokussierung auf den Grundsatz der Wesentlichkeit, bei gleichzeitiger Erfüllung der Anforderungen der höchstrichterlichen Rechtsprechung, schützt vor unangemessenen Belastungen des gegenständlichen Unternehmens und stärkt sogar häufig noch die Akzeptanz des Konzepts bei den Finanzierungspartnern. Die Möglichkeit, das wirtschaftliche Eigenkapital als Basis einer angemessenen Eigenkapitalausstattung zu wählen, kommt einer Vielzahl an mittelständisch geprägten Unternehmen entgegen und wird den tatsächlichen Erfordernissen wesentlich besser gerecht als der starre Fokus auf das bilanzielle Eigenkapital.

Bei aller notwendigen Berücksichtigung der rechtlichen Anforderungen an Sanierungskonzepte und der daraus abgeleiteten Vorgaben der Bankenregulatorik sollte das wesentlichste Ziel bei der Erstellung von Sanierungskonzepten jedoch immer im Fokus des auftraggebenden Unternehmens sowie des Sanierungsberaters stehen: gemeinsam ein umsetzbares und tragfähiges betriebswirtschaftliches Konzept für die Zukunft zu erarbeiten sowie die Sicherstellung der notwendigen Umsetzung der definierten Sanierungsmaßnahmen beginnend in der Phase der Konzepterstellung mit dem Ziel einer nachhaltigen Verbesserung der wirtschaftlichen Situation. Dies bedingt eine adäquate Veränderungsorganisation im Unternehmen unter Einbindung sämtlicher relevanten Stakeholder, um sowohl die notwendige Akzeptanz als auch die systematische Weiterentwicklung im Unternehmen sicherzustellen.



Frank Jakisch  
Partner  
hahn,consultants gmbh



Dennis Grosche  
Junior Consultant  
hahn,consultants gmbh





## FINANZIERUNG

### Finanzierung von Sprunginvestitionen – eine Herausforderung für jeden Mittelständler

Trotz der sich aktuell eintrübenden konjunkturellen Entwicklung arbeiten viele Unternehmen der Stahl- und Metallverarbeitung in Deutschland weiterhin an ihren Kapazitätsgrenzen. Sollen oder müssen solche Grenzen überwunden werden, geht es in diesem anlageintensiven Wirtschaftsbereich häufig direkt um Investitionsvolumen im Millionenbereich. Dies insbesondere, wenn man neben der direkten Anlageninvestition auch den Kapitalbedarf aus Working-Capital-Steigerungen berücksichtigt, der nicht selten zunächst unterschätzt wird.

Ausgangspunkt der Beratungstätigkeit von hahn,consultants im Rahmen der Finanzierungsstrukturierung von Sprunginvestitionen bei Unternehmen der Stahl- und Metallverarbeitung ist daher die Erstellung eines fundierten Unternehmenskonzepts unter Ableitung einer integrierten Finanzplanung, um die Wachstumsstrategie des Unternehmens in einer geschäftsmodelladäquaten Finanzierungsstrategie abzubilden und dabei die sich deutlich verändernden leistungs- und finanzwirtschaftlichen Verhältnisse zu berücksichtigen. Durch eine Kombination verschiedener Finanzierungsinstrumente kann eine solide und bei Bedarf eigenkapitalstärkende Finanzierungsstruktur für das Investitionsvorhaben umgesetzt werden. Ziel ist es dabei, die Finanzierungsstruktur so auszugestalten, dass Stabilität, Wirtschaftlichkeit und Flexibilität in einem für das geplante Vorhaben und dessen Chancen-Risiko-Profil optimalen Verhältnis zueinander stehen und Gesellschafterinteressen Berücksichtigung finden.

Erster Schritt ist die leistungswirtschaftliche Analyse und Bewertung des Wachstumsvorhabens unter Berücksichtigung der zugrunde liegenden strategischen Positionierung. Die ausführliche Beschreibung und Planung des Vorhabens werden strukturiert in einem Unternehmenskonzept unter Ableitung einer integrierten Finanzplanung dokumentiert. Auf dieser Grundlage wird den Gesellschaftern, dem Beirat, der Geschäftsführung sowie den möglichen Finanzierungspartnern Transparenz über die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen und die Chancen und Risiken des Projekts verschafft. Somit wird eine systematische und transparente Investitionsentscheidungsgrundlage für die Realisierung der Sprunginvestition geschaffen.

In einem zweiten Schritt ist es Ziel, eine auf die Besonderheiten des künftigen Geschäftsmodells und die Höhe der sich aus der Sprunginvestition ergebenden Kapitalbedarfe abgestimmte geschäftsmodelladäquate Finanzierungsstruktur zu entwickeln. Mit Blick auf Stabilität und Flexibilität der Finanzierung stehen dabei neben den künftig erwarteten Cashflow-Profilen auch Auswirkungen auf die Bilanzrelationen sowie mögliche Treiber für relevante Veränderungen des Kapitalbedarfs (Rohstoffpreise, Mengenveränderungen etc.) im Fokus. Dies ist besonders wichtig, da die Finanzierung auch bei planabweichenden leistungswirtschaftlichen Entwicklungen (Sensitivierung) nicht unmittelbar ins Ungleichgewicht geraten darf.

Ergebnis dieser geschäftsmodelladäquaten Finanzierungsstruktur ist ein auf dieses Profil ausgerichteter Mix aus möglichen Finanzierungsinstrumenten, der auch die Stärkung des Unternehmens durch Zuführung neuen Eigenkapitals oder Mezzanine-Kapitals umfassen kann, aber nicht muss.

Das Unternehmenskonzept inklusive des geschäftsmodelladäquaten Finanzierungsmodells bildet die Basis für die gezielte Auswahl und Ansprache geeigneter Finanzierungspartner. Die Unterstützung bei der Umsetzung des Finanzierungskonzepts in der Rolle als Sparringspartner und lösungsorientierter Prozessstreiber bei sowohl unternehmensinternen als auch -externen Fragestellungen ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Beratungstätigkeit von hahn,consultants.

Entscheidend für den Erfolg der Finanzierungsstrukturierung ist das gemeinschaftliche und konsequente Vorgehen aller Beteiligten. Eine zielgerichtete und transparente Kommunikation schafft Vertrauen und verhindert Unsicherheitsprämien. Dieses Vorgehen hat sich in vielen Praxisfällen bewährt.



Holger Hahn  
Executive Partner  
hahn,consultants gmbh



Georg von Wick  
Head of Structured Finance  
hahn,consultants gmbh



## AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

### Herausforderung Strukturwandel und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle des Mittelstandes im Rheinischen Revier

#### Strukturwandel im Rheinischen Revier ist Katalysator für Veränderungen im Mittelstand

Kein Begriff ist im Rheinischen Revier im laufenden Jahr 2019 so präsent wie der des regionalen Strukturwandels. Unter seinen Vorzeichen wurden politische und kommunale Zweckverbände gegründet. Es gibt wissenschaftliche Abhandlungen und Theorien, die sich mit dem Strukturwandel in Kohleregionen und den damit verbundenen Veränderungen beschäftigen. Am stärksten betroffen sind jedoch die 19 Anrainer-Kommunen in der Nachbarschaft der Tagebaue Garzweiler, Hambach und Inden und damit verbunden die Menschen, die bislang mit der Braunkohleverstromung ihre Brötchen verdienen – direkt als Arbeitnehmer oder als Zulieferer des Konzerns RWE.

Der Ausstieg aus der Kohle ist politisch gewollt und soll begleitet und gefördert werden. Der Abschlussbericht der Kommission „Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung“ empfiehlt dazu, bis Ende 2022, neben den bisher geplanten Stilllegungen, 3 GW Erzeugungskapazität aus Braunkohle vom Netz zu nehmen. Hiervon soll ein Großteil, wenn auch nicht alles, aus dem Rheinischen Revier kommen. Die Faustformel lautet: 1 GW entsprechen 1.000 direkte (RWE) und 2.000 indirekte und einkommensinduzierte Arbeitsplätze (z. B. Zulieferfirmen). Hier noch nicht berücksichtigt sind eventuelle Auswirkungen auf die Unternehmen mit energieintensiver Produktion, die abhängig von stabiler und kostengünstiger Stromversorgung sind. In diesem Beitrag wird aufgezeigt, wie durch partner-

schaftliches Miteinander von Tagebau- und Kraftwerksbetreiber RWE, von durch den Strukturwandel betroffenen Zulieferern und von mittelstandsgerechter Beratung die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells im Mittelstand sichergestellt werden kann.

#### RWE ist und bleibt eine feste Größe, wenn es um die planbare Wertschöpfung der Zulieferer geht

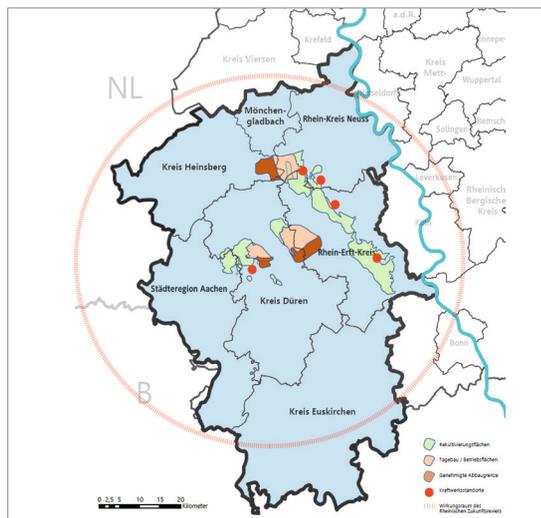
Das Beschaffungsvolumen des RWE Konzerns betrug in 2018 insgesamt 3 Milliarden Euro. Davon flossen etwa 500 Millionen Euro ins Rheinische Revier. Für die Auftragsvergabe müssen dabei klare Kriterien und Spielregeln eingehalten werden. Geht es um die Wettbewerbsfähigkeit, zählen primär das Leistungsverhältnis und der wirtschaftlichste Preis. Bei wirtschaftlicher Gleichwertigkeit wird die Vergabe in der Region präferiert.

Gesetzliche und interne Vorgaben müssen eingehalten werden. Dazu zählen EU-Sektorrichtlinien und Regeln des zertifizierten Arbeitsschutzmanagementsystems (z. B. SCC, DeSaMb bzw. BG-Verfahren).

Beim Lieferantenmanagement und der Beurteilung von Lieferanten sind Qualität der Lieferungen und Leistungen sowie die Bonität und die Einhaltung des Arbeitsschutzes maßgeblich. Die Lieferantenliste wird ständig überprüft, um neue, gegebenenfalls regionale Lieferanten aufzunehmen. Zusammenfassend ist zu sagen, RWE ist bestrebt, dass möglichst viele Aufträge an Firmen aus dem Umfeld der Standorte gehen. Die Herausforderung besteht darin, dass der sukzessive Rückgang des Beschaffungsvolumens aufgrund des Strukturwandels die Ertragslage der Zulieferer beeinträchtigt, aber gleichzeitig die Notwendigkeit besteht, dass diese ihr Angebotspektrum in reduziertem Maße weiter sicherstellen.

#### Aufgabe für den Mittelstand im Rheinischen Revier

Für den Mittelstand im Rheinischen Revier heißt das: Es müssen überzeugende, weil umsetzbare Konzepte erstellt werden, die den künftigen deutlichen Belastungen für die Ertrags- und Liquiditätsentwicklung entgegenwirken. Die Rahmenbedingungen müssen stimmen und überzeugend präsentiert werden. Bei Veränderungsprozessen müssen mittelständische Unternehmen bis zur Realisierung der gesteckten Ziele partnerschaftlich begleitet werden. Denn der Druck ist groß und das Ziel heißt, für den Mittelstand die Wertschöpfung nachhaltig im Rheinischen Revier zu erhalten. >>



Die Darstellung zeigt Reaktivierungsflächen, Tagebaue und Kraftwerksstandorte, genehmigte Abbaugrenzen und den Radius des Wirkungsraums Rheinisches Zukunftsrevier.



## AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

### **Quick Check Zukunftsfähigkeit Geschäftsmodell als Antwort auf die anstehenden Herausforderungen**

Die großen Herausforderungen, vor denen die Zulieferer von RWE im Rheinischen Revier mit dem Kohleausstieg stehen, sind auch eine Riesenchance. Und das nicht nur, weil die Region mit Fördergeldern rechnen kann. Es gibt eine starke Industrie in einem auch weiterhin grundsätzlich strukturstarken Umfeld. In vielen Bereichen stehen wir am Beginn einer neuen Gründerzeit, da sind Mobilität und Energie nur zwei Beispiele. Damit in dieser spannenden Zeit, die enorme Perspektiven, aber auch Unsicherheiten in einer Phase des Experimentierens und der Neuausrichtung bietet, die Chancen auch genutzt werden können, braucht der Mittelstand ein etabliertes, standardisiertes und mittelstandsgerechtes Vorgehen. Hierfür setzen wir den „Quick Check Zukunftsfähigkeit Geschäftsmodell“ ein, um frühzeitig und rechtzeitig den Handlungsbedarf aufzuzeigen. Der Nutzen liegt hierbei in einer externen, unabhängigen Bewertung der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells für die Geschäftsführung, die Gesellschafter, die Finanzierungspartner sowie weitere Stakeholder. Wir verstehen uns als Sparringspartner für die Geschäftsführung bzw. den Unternehmer.

Folgende Bausteine mit den zentralen Fragestellungen sind Bestandteil des Quick Checks, den wir im Wesentlichen als einen gut vor- und nachbereiteten Workshop mit der Geschäftsführung und den Führungskräften des Unternehmens durchführen:

#### **1. Kurzanalyse Finanzentwicklung**

Als Vorbereitung auf den Quick-Check-Workshop gilt es hier, die wesentlichen Treiber der Einnahmequellen und der Kostenstruktur zu verstehen.

#### **2. Kurzanalyse Markt und Wettbewerb**

Ziel ist es, im Rahmen des Quick-Checks-Workshops, ergänzt um Marktrecherchen, wesentliche externe Chancen und Risiken für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells gemeinsam zu ermitteln.

#### **3. Analyse des bestehenden Geschäftsmodells**

Ziel ist es, im Rahmen des Quick-Check-Workshops die wesentlichen Inhalte des heutigen Geschäftsmodells des Unternehmens aufzunehmen und dabei die wesentlichen Stärken des Unternehmens sowie erste Ideen zur Verbesserung und zukünftigen Marktchancen zu erarbeiten. Wesentliche Inhalte sind:

#### **a. Kundensegmente**

Welche verschiedenen Zielgruppen oder Organisationen erreicht das Unternehmen aktuell und welche weiteren Potenziale gibt es?

#### **b. Kommunikations- und Vertriebskanäle**

Über welche Kanäle kommuniziert das Unternehmen mit den Kunden und auf welchen Vertriebswegen erreicht es diese? Welche weiteren potenziellen Kanäle sind zukünftig sinnvoll?

#### **c. Kundenbeziehungen**

Welche Beziehung bildet das Unternehmen mit dem jeweiligen Kundensegment heute und welche Potenziale gibt es für die Zukunft?

#### **d. Werte- und Nutzungsversprechen**

Welche Produkte bzw. Dienstleistungen machen den Nutzen für ein bestimmtes Kundensegment heute aus und welche weiteren Potenziale gibt es?

#### **e. Einnahmequellen**

Welche Einnahmequellen des Unternehmens stehen für das jeweilige Kundensegment heute?

#### **f. Die wichtigsten Ressourcen**

Was sind heute die wesentlichen Ressourcen bzw. Aktivposten des Geschäftsmodells? Welche Ressourcen müssen zukünftig reduziert, ausgebaut oder variabler gestaltet werden?

#### **g. Die wichtigsten Aktivitäten**

Was sind heute die wesentlichen Aktivitäten des Geschäftsmodells? Welche Aktivitäten werden zukünftig nicht mehr, weniger, mehr oder neu benötigt?

#### **h. Die wichtigsten Partner**

Was ist heute das Netzwerk aus Zulieferern und Partnern des Geschäftsmodells? Welche weiteren Partner sind zukünftig sinnvoll? Bei welchen Partnern sollten rechtzeitig Verpflichtungen kosten-schonend reduziert werden?

#### **i. Kostenstruktur**

Was sind die Treiber der heutigen Kostenstruktur des Geschäftsmodells? Welche Entwicklungen sind zu erwarten?

#### **4. Zusammenfassung und Handlungsfahrplan**

Die erarbeiteten Ergebnisse werden zusammenfassend dokumentiert und es wird ein Handlungsfahrplan künftiger Entscheidungen für alle Beteiligten aufgezeigt. >>





## AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

### QUICK CHECK ZUKUNFTSFÄHIGKEIT GESCHÄFTSMODELL

#### NUTZEN

- Externe, unabhängige Einschätzung zur Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells (für Geschäftsführung, Gesellschafter, Finanzierungspartner oder andere Stakeholder)
- Frühzeitiges (rechtzeitiges) Aufzeigen von Handlungsbedarf
- Etabliertes und standardisiertes Vorgehen (spezifisch für den Mittelstand)
- Sparringspartner für die Geschäftsführung / den Unternehmer
- Dokumentation als Basis für zukünftige Entscheidungen aller Beteiligten

#### INHALTE

- Darstellung bestehendes Geschäftsmodell
- Kurzanalyse Markt- und Wettbewerbssituation
- Ableitung Rentabilitätstreiber
- Einschätzung zur Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells (=> Handlungsbedarf aufzeigen)

#### ZIELGRUPPE

- Mittelständische Unternehmen
- Wesentliche Stakeholder
  - Geschäftsführung/Unternehmer,
  - Gesellschafter
  - Finanzpartner
  - Sonstige Stakeholder (Wirtschaftsprüfer, Interessenvertreter, strategische Partner)

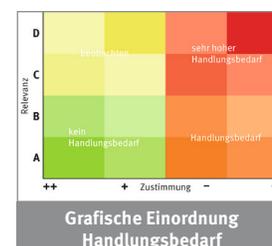
#### VORGEHEN



#### SCHWERPUNKTE DES VORGEHENS

- Entwicklung und Auswirkungen Markt/Bedarfe sowie externe Trends
- Wettbewerbsintensität/-entwicklung
- Vertriebsentwicklung/Kundenbeziehungen
- Ressourcenverfügbarkeit (Personal, Material, FL)
- Technische Entwicklung/Prozesse
- Rentabilitäts-/Liquiditätsstruktur und -entwicklung (inklusive Kosten-/Umsatz-/Preisentwicklung)

#### ERGEBNISSE (BEISPIELE)





## AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

### **Partnerschaftlich, vorausschauend und proaktiv handeln ist wichtig**

So kann der Strukturwandel im Rheinischen Revier eine Chance für den Mittelstand der Region sein. RWE möchte die Kooperation mit möglichst vielen Firmen aus dem Umfeld ihrer Standorte fortsetzen. Eine Herausforderung sehen die Verantwortlichen von RWE im sukzessiven Rückgang des Beschaffungsvolumens bei gleichzeitiger Notwendigkeit, dass ein reduziertes Maß an Waren und Dienstleistungen weiter durch die Zulieferer bereitgestellt wird.

Fakt ist, dass der Strukturwandel kommt und dass die Zulieferer bei unzureichender Vorbereitung und unzureichender Diversifizierung ein Ertragsrisiko spüren werden, das nicht zu leugnen ist. Auf einzelne Absatzbranchen und Kunden oder auf einzelne Produktgruppen ausgerichtete Unternehmen werden vom Strukturwandel besonders stark betroffen sein.

Flexibilität ist gefragt. Das betrifft Kapazitäten, die Kostenstruktur, die Leistungsfähigkeit sowie die finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Vorausschauende Informations- und Steuerungsstrukturen, die proaktives Handeln und angemessene Reaktionen ermöglichen, sind unerlässlich, um den Strukturwandel erfolgreich zu meistern.

Voraussetzung sind jedoch Transparenz und Kommunikation. Diese in der Unternehmensberatung so wichtigen Faktoren führen zum Erkennen von Veränderungen und verkürzen die für die Anpassungen notwendige Reaktionszeit. Und genau da liegt der Vorteil der außenstehenden Berater. Sie ermöglichen mit einem klaren professionellen Blick von außen einen neuen Weg, um rechtzeitig und ohne Druck agieren zu können.



Wolfgang Troles  
Partner  
hahn,consultants gmbh



Frank Birkenstock  
Senior Partner  
hahn,consultants gmbh





## WACHSTUM

# Grenzüberschreitende Kooperation mit der Kruger Business Consulting Gruppe in Rotterdam

**hahn,consultants hat mit Kruger Business Consulting einen renommierten Kooperationspartner in den Niederlanden gewonnen, mit dem gemeinsam erste erfolgreiche Projekte umgesetzt werden konnten. Vor diesem Hintergrund haben wir ein kurzes Interview mit zwei Partnern von Kruger, Jantine Hak und Ton Moonen, geführt, um Kruger in unserem Netzwerk vorzustellen.**

### Jantine Hak

Jantine Hak ist Wirtschaftsprüferin (RA) und als Managing Partner bei Kruger tätig. Darüber hinaus unterrichtet sie regelmäßig an der Erasmus-Universität in Rotterdam. Seit Mai 2017 ist sie Mitglied des Vorstands von EACTP (European Association of Certified Turnaround Professionals). Im Anschluss an ihr Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Erasmus-Universität in Rotterdam stieg Jantine Hak zunächst bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen ein. Im Jahr 2000 trat sie dem damals noch kleinen Team von Kruger bei.

Dank ihres hervorragenden Zahlenverständnisses und der gesammelten Erfahrungen im Rahmen ihrer Wirtschaftsprüfer-Tätigkeit erwies sie sich für die weitere Entwicklung von Kruger als großer Gewinn. Bei Kruger berät Jantine Hak vor allem größere mittelständische Unternehmen (bis ca. 2.000 Mitarbeiter) mit ihren Schwerpunkten unter anderem in den Branchen Bau, Installationstechnik und Einzelhandel.

„Although I grew up with figures, I soon realized that it is not about the figures themselves but the story behind them: the company and all the many aspects of its business. I always enjoy the challenge of putting a company under the microscope to discover what it is really all about. Expressing the findings in figures is the logical next step. My work involves joining the company’s directors in finding ‚the right path‘, whereupon we tread that path together to arrive at the best results.“

### Ton Moonen

Ton Moonen ist in seiner Funktion als Managing Partner bei Kruger seit 2000 tätig. Aufgewachsen in einer zweisprachigen Familie in Kerkrade, erkannte er schon früh die Wichtigkeit, über Grenzen zu schauen. Bevor Moonen Partner bei Kruger wurde, leitete er unter anderem die Bereiche Recht und Spezialmanagement von Factoring-Gesellschaften, zum Beispiel bei NMB-Heller (Tochtergesellschaft der GE-Capital und ING Bank). Er war für diese Unternehmen sowohl in den Niederlanden als auch in Deutschland, Frankreich und Großbritannien tätig. Dabei kam Ton Moonen mit einer Vielzahl von Organisationen im In- und Ausland und von unterschiedlichster Größe, Branche und Kultur mit variierenden gesetzlichen Vorschriften und Rahmenbedingungen in Kontakt. Auf diese Weise konnte

er ein ausgedehntes Netzwerk aufbauen und aufrechterhalten, von dem er bis heute bei Kruger profitiert.

„Service, creativity and a focus on results, a good feel for nuances within relationships, and the client’s interests always to the fore.“



Jantine Hak, Ton Moonen, Managing Partner bei Kruger Business Consulting Gruppe

### Wer ist Kruger Business Consulting?

T. Moonen: „Die Kruger Business Consulting Gruppe mit Stammsitz in Rotterdam in den Niederlanden ist seit mehr als 30 Jahren eine unabhängige und renommierte Unternehmensberatungsgesellschaft. Seit seiner Gründung im Jahr 1988 hat sich Kruger zu einem führenden Partner für die Lösung komplexer geschäftlicher Probleme oder Geschäftsangelegenheiten bei mittelständischen Unternehmen entwickelt. In diesen Jahren wurden weitreichende Marktkenntnisse in einer Vielzahl von Branchen aufgebaut und fortlaufend weiterentwickelt. Unser Leistungsspektrum beinhaltet im Wesentlichen:

- Restrukturierungen
- Optimierung von Betriebserträgen, Effizienzsteigerung
- Strategische Neuausrichtungen
- Corporate Finance / M & A und (Re-)Finanzierung Interim Management CEO, CRO und CFO sowie Executive Search >>





## WACHSTUM

Seit 2011 haben wir mehr als 500 Unternehmen betreut. Mit unserem pragmatischen Ansatz und den für die Interessen der Unternehmen eingesetzten Kernkompetenzen erzielen wir höchste Zufriedenheit bei mehr als 95 % unserer Kunden.

Mittlerweile haben wir uns zu einem unabhängigen Marktführer für Restrukturierungen entwickelt und werden von Finanzierungsgesellschaften (Banken, Private-Equity-Gesellschaften etc.) sowie unter anderem von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und ‚Family Offices‘ an Unternehmen weiterempfohlen.“

### **Wie groß ist das Kruger Team und was zeichnet das Kruger Team aus?**

J. Hak: „Das Kruger Team besteht aus ca. 30 gut ausgebildeten, engagierten und lösungsorientiert agierenden Experten in den Bereichen operative Strategie, Restrukturierung, Unternehmensfinanzierung und Interim Management. Mit seiner Vielzahl an Disziplinen, Ausbildungshintergründen und Erfahrungen stellt unser Team sein Wissen, seine praktische Mentalität, seine Leistungsfähigkeit und seine Netzwerke im Interesse der Mandanten zur Verfügung. Darüber hinaus ist die Mehrheit unserer Mitarbeiter nach EACTP (European Association of Certified Turnaround Professionals) zertifiziert.

Niederländer sind seit Jahrhunderten als Handelsleute bekannt. Diese Handelsmentalität spiegelt sich auch in unserer ‚DNA‘ wider und äußert sich beispiellos in den von Kruger im In- und Ausland angebotenen pragmatisch orientierten Ansätzen, Ansichten und Lösungswegen.“

### **Einer Ihrer Schwerpunkte ist Restrukturierung. Welche Besonderheiten gibt es im Rahmen der Restrukturierung in den Niederlanden?**

T. Moonen: „Im Gegensatz zu mehreren anderen Ländern bietet das niederländische Gesellschaftsrecht Unternehmen die Möglichkeit, ihren Geschäftsbetrieb trotz negativen Eigenkapitals fortzusetzen, solange ein ausreichender Cashflow vorliegt. Formelle Regeln oder vorgeschriebene Maßnahmen im Falle einer ‚Überschuldung‘ oder negativen Eigenkapitals existieren also nicht.

Da mittelständische Unternehmen in den Niederlanden größtenteils von Banken finanziert werden, spielt der involvierte Finanzierungspartner bei der Wahl bzw. Festlegung einer unabhängigen Restrukturierungsberatung zur Behebung vorliegender (Liquiditäts-)Probleme eine entscheidende Rolle. In Situationen hingegen, in denen das Unternehmen drohende Verlustsituationen erkennt, bleibt die Unterstützung bei Restrukturierungsfragen durch eine Beratungsgesellschaft zunächst freiwillig.“

### **Viele Ihrer Mitarbeiter sind nach EACTP zertifiziert. Was hat es damit genau auf sich?**

J. Hak: „Eine große Anzahl der Kruger-Mitarbeiter besitzen, ebenso wie wir, die international anerkannte EACTP-Zertifizierung. Im Rahmen der ‚European Association of Certified Turnaround Professionals‘ wird bescheinigt, dass Experten nachweislich über entsprechendes Know-how verfügen und mindestens zehn Jahre praktische Erfahrung im Bereich der Restrukturierung gesammelt haben. So wird ein branchenübliches Qualitätsmerkmal für die Durchführung des Restrukturierungsmanagements gesetzt. Die Zertifizierung stellt einen professionellen Wettbewerbsvorteil dar und bietet potenziellen Kunden eine sofort erkennbare Garantie für unsere Turnaround-Erfahrung.“

### **Was macht für Sie die Arbeit von Kruger besonders?**

T. Moonen: „Als Partner bei Kruger unterstütze ich Unternehmen in allen relevanten Fragestellungen und trage dazu bei, die bestmögliche Perspektive für das Unternehmen gemeinsam herauszuarbeiten. Zwar ist das Zahlenwerk sehr wichtig, es sind aber auch viele andere Faktoren, die eine elementare Rolle bei der Beseitigung von Krisensituationen spielen. Die reine Analyse der Zahlen reicht nicht aus, Sie müssen bei der Erreichung der Ziele auch mit den Mitarbeitern eines Unternehmens zusammenarbeiten. Deshalb gilt es, fundiertes Fachwissen mit praktischen Erfahrungen sowie ausgeprägten sozialen Fähigkeiten zu verbinden. Wenn es irgendwo in einem Unternehmen noch einen kleinen Funken Hoffnung gibt, kann Kruger daraus möglicherweise für alle positive Zukunftsaussichten entwickeln. »





## WACHSTUM

Meine Arbeit bei Kruger beschreibe ich selbst gerne wie folgt: wohlwollend, unterstützend, kreativ und äußerst ergebnisorientiert – mit einem guten Gespür für notwendige Nuancen in der wechselseitigen Zusammenarbeit, wobei die Interessen des betroffenen Unternehmens stets im Vordergrund stehen!“

### **Wie hat sich die Arbeit der Kruger Business Consulting Gruppe in den letzten Jahren entwickelt?**

J. Hak: „Für Kruger bedeuteten die konjunkturellen Krisenjahre – anders als für viele andere Branchen – aufgrund des hohen Bedarfs an Restrukturierungen und Restrukturierungsberatungen eine Zeit des starken Wachstums.

Um einem späteren Rückgang dieser Nachfrage bereits frühzeitig entgegenzuwirken, gründete Kruger zusätzlich eine Gesellschaft für Unternehmensfinanzierung und Renditeverbesserung. Seither fallen auch die Beratung und Bewertung von Unternehmen und deren Performance für Aufsichtsräte, Aktionäre, Private-Equity-Organisationen etc., aber auch der Aufsichtsrat in das Portfolio der Kruger Business Consulting Gruppe. Dank dieser frühzeitigen Erkenntnis konnte sich Kruger auf den Markt einstellen und entsprechend erfolgreich agieren.“

### **Wie ist es zu der Kooperation mit hahn,consultants gekommen und was macht diese Zusammenarbeit aus?**

T. Moonen: „Wir haben 2016 gemeinsam mit Herrn Alexander Müller von hahn,consultants an der Lösung komplexer Fragestellungen eines renommierten niederländischen Unternehmers im Gesundheitswesen gearbeitet. Aus dieser erfolgreichen und vertrauensvollen Zusammenarbeit sind weitere Kooperationspunkte entstanden. So haben wir beispielsweise ein deutsches Unternehmen mit Tochtergesellschaft in den Niederlanden gemeinsam mit hahn,consultants erfolgreich betreut und letztendlich eine Renditefähigkeit für seine Firmen insgesamt erreicht.

Deutschland und die Niederlande sind seit langer Zeit sich gegenseitig sehr schätzende Handelspartner. Wir sind der Meinung, dass unsere beiden Länder zu den stärksten Ökonomien Europas gehören. Die vergangene europaweite Krise hat uns nach unserer Ansicht noch näher zueinander gebracht. Dies zeigt sich in unserer Praxis bei unseren Kunden in verschiedenen Branchen sowie bei Immobilieninvestoren und Private-Equity-Firmen darin, dass sie zunehmend Unternehmen in Deutschland gründen und/oder umfangreiche Kooperationen eingehen. Gleiches gilt im Übrigen im Umkehrschluss für deutsche Unternehmen.

In allen Projekten, die in Zusammenarbeit mit hahn,consultants durchgeführt wurden, waren wir von dem hohen Maß an Sorgfältigkeit und Integrität, den hohen Qualitätsstandards und der Leidenschaft begeistert. Die Vernetzung der beiden Unternehmen – Kruger Business Consulting Gruppe und hahn,consultants gmbh – im Markt halten wir für außerordentlich sinnvoll mit einem großen Mehrwert, nicht nur für beide Kooperationspartner, sondern vor allem für unsere Kunden. Es freut uns, in Zukunft gemeinsam mit hahn,consultants die bestmögliche Beratung im Sinne unserer Kunden erbringen zu können.“

Das Interview führten im September 2019



Holger Hahn  
Executive Partner  
hahn,consultants gmbh



Michael Otta  
Senior Partner  
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  
Arnulfstraße 37, 80636 München  
Telefon: 089 212311410, Fax: 089 212311411

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 GmbH Werbeagentur, Solingen  
www.creativum.org

**Auflage:** 1.500 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](http://www.hahn-consultants.de/informer)

**Stand:** Dezember 2019

