



Informationen aus der Beraterpraxis

Finanzierung & Nachfolge



Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Interessenten,

die trüben Konjunkturaussichten machen Banken und Sparkassen vorsichtiger. Unternehmen müssen sich auf schlechtere Finanzierungsbedingungen einstellen.

Damit auch für gesunde Unternehmen nicht die Insolvenz droht, müssen kurzfristige Überbrückungsfinanzierungen her. Informationen dazu finden Sie im aktuellen Newsletter. Außerdem informieren wir in der aktuellen Ausgabe zu den Themen Kommunikation mit der Hausbank, Unternehmensplanung mit Blick auf die GOP 3.0 (Neue Grundsätze Ordnungsgemäßer Planung), Nachhaltigkeitsanforderungen in der Finanzierung, einen Rückblick auf unser MüllerForum im Juni 2022 und einen Hinweis auf das BGH Urteil zur retrograden Ermittlung der Zahlungsunfähigkeit.

Als ausgewiesene Experten in der Beratung bei Unternehmenskrisen und in der Kommunikation mit Kapitalgebern sind wir für Sie mit unseren Kooperationspartnern stets gesprächsbereit!

Wir informieren Sie zusätzlich in unserem Blog tagesaktuell und zeitnah über alle Neuerungen und Änderungen.

Herzlichst Ihr

Carsten Müller

Inhalt

Kompetenzbereiche der Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU)

Krisenmanagement	Personal & Arbeitswelt 4.0
Digitalisierung & IT	Marketing & Vertrieb
Veränderungsmanagement	Finanzkommunikation & Finanzierung
Nachfolge / Mergers & Acquisitions	Sonderthemen

- Änderungen in der Kommunikation mit meiner Hausbank 2
 - Unternehmensplanung in der aktuellen kritischen wirtschaftlichen Lage 4
 - Auswirkung der Nachhaltigkeitsanforderungen in der Finanzierung 10
 - Rückblick MüllerForum2022: Unternehmensübergabe in Familienunternehmen 15
 - Hinweis auf das BGH Urteil zur retrograden Ermittlung der Zahlungsunfähigkeit 21
-
- SPOT / Termine 22

Änderungen in der Kommunikation mit meiner Hausbank

Finanzkommunikation & Finanzierung

von Johannes Müller

Während der Corona Pandemie sind die persönlichen Kontakte generell minimiert worden. Zwischen Unternehmen und Kreditinstituten hat sich die Kommunikation sehr stark verändert. So auch der Kontakt zu den Kreditinstituten. Das zeigt eine Unternehmensbefragung der KfW von diesem Monat.

Digitale Kommunikationswege haben dabei klar an Bedeutung gewonnen

Einen starken Rückgang gab es bei den persönlichen Kontakten. Ebenfalls hat auch die Nutzung der Bankfiliale deutlich abgenommen.

Die festgestellten Veränderungen im Kommunikationsverhalten gegenüber Kreditinstituten und ein Rückgang persönlicher Kontakte – wurden bei allen Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftszweige beobachtet.

Vor allem größere Unternehmen nutzen digitale Kommunikationswege stärker

Größere Unternehmen haben verstärkt von den digitalen Möglichkeiten Gebrauch gemacht. Die abnehmende Nutzung von Filialbesuchen ist schon länger zu beobachten. Die Anzahl der Geschäftstermine und persönlicher Kontakt geht inzwischen kontinuierlich zurück. Das ist besonders bemerkenswert, da die Unternehmen im Rahmen der Investitionsfinanzierung oder aktuell der Liquiditätsbevorratung auf Mittel angewiesen sind.

Hier stellen wir in unserer Praxis in den letzten Monaten eine Verhaltensänderung der Unternehmen fest. Stark hat sich die Nachfrage nach Mitteln außerhalb der Hausbank entwickelt, z.B. für Betriebsmittel bis zu 750 T€ mit Laufzeiten bis 60 Monate und eine Rückzahlung in Form einer monatlichen Annuität.

Die Angebote sind in der Regel zwar etwas teurer, aber innerhalb kurzer Zeit bereitgestellt, ohne langwierige Entscheidungswege, die Kreditprüfung erfolgt digital innerhalb kürzester Zeit, keine dinglichen Sicherheiten, allerdings in der Regel eine persönliche Verpflichtung, sehr flexibel in der Rückzahlung, Krediterhöhungen sind ebenfalls kurzfristig darstellbar, ein interessantes Angebot für Unternehmen.



Johannes
Müller

Johannes Müller
Wirtschaftsberatung

Sparkassenbetriebswirt
Geschäftsführer

*Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Nachfolgeregelungen*

Digitale Kommunikation mit Banken ist längst nicht immer schneller und einfacher

Die verstärkte Nutzung digitaler Kanäle macht die Kommunikation mit Kreditinstituten dabei nicht unbedingt effizienter.

Im Saldo hat sich die Kommunikation seit Beginn der Corona-Pandemie – trotz verstärkter Nutzung digitaler Kanäle – nicht verbessert.

Durch eine Verschlechterung der Eigenkapitalsituation nach Corona und damit der Ratingnote wird auch der Kreditzugang der Unternehmen schwieriger, die Aussichten auf erfolgreiche Kreditverhandlungen werden geringer.

Daher empfehlen wir Ihnen nicht unvorbereitet ein Kreditgespräch mit Ihren Kreditinstituten zu beginnen.



"Hier stellen wir in unserer Praxis in den letzten Monaten eine Verhaltensänderung der Unternehmen fest. Stark hat sich die Nachfrage nach Mitteln außerhalb der Hausbank entwickelt z.B. für Betriebsmittel bis zu 750 T€ mit Laufzeiten bis 60 Monate und eine Rückzahlung in Form einer monatlichen Annuität."

(Johannes Müller)

Wir bringen gemeinsam mit unseren Kooperationspartnern eine jahrelange fundierte Erfahrung in der Finanzkommunikation mit. Als ehemalige Kreditentscheider können wir Ihre Situation und die Anforderungen des Bankgeschäftes an Sie richtig einschätzen. Nutzen Sie die Möglichkeit zu einem unverbindlichen Gespräch.

Unternehmensplanung in der aktuellen kritischen wirtschaftlichen Lage

Finanzkommunikation & Finanzierung

Interview von Michael Radtke mit Carsten Müller

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) hat seine Grundsätze Ordnungsgemäßer Planung (GoP) überarbeitet und dabei Anforderungen berücksichtigt, die sich für Unternehmen durch neue gesetzliche Vorgaben oder im Hinblick auf eine größere Nachhaltigkeit ergeben. Eine plausible, nachvollziehbare und transparente Unternehmensplanung erachtet der BDU als elementare Grundlage für eine auf Dauer und Erfolg ausgerichtete wirtschaftliche Tätigkeit. In der Unternehmensberater-Praxis wird immer wieder deutlich, wie wichtig realistische Annahmen, zukunftsbezogene Analysen und gut aufbereitete Daten seien. Dieses gilt besonders in der aktuellen allgemein kritischen wirtschaftlichen Lage.

Hintergrund: Die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung - Definition und Ziele

Mit den Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung (kurz GoP) hat der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) bestimmte Richtlinien und Vorgaben entwickelt bzw. definiert, welche essenziellen Anforderungen an Unternehmensplanungen bestehen und entsprechend erfüllt werden sollten. Diese Definition fungiert als Gerüst für eine umfassende Planung, die als reproduzierbarer Prozess mit Rückkopplungseffekten funktioniert. Die Voraussetzung für eine individuelle Unternehmensplanung stellt demnach immer eine umfassende Analyse dar, die zum einen den Ist-Zustand abbildet und zum anderen die Potenziale in der Zukunft aufzeigt.

Die GoP haben sich seit der Erstveröffentlichung vor rund 16 Jahren zu einem Planungsstandard entwickelt, der inzwischen zumindest teilweise auch von anderen Organisationen, wie beispielsweise das Institut der Wirtschaftsprüfer, in die eigenen Regeln und Leitlinien integriert wird. Grundsätzlich sollen die GoP die Basis für eine gesicherte Finanz-, Bilanz- und Erfolgsentwicklung von Unternehmen bilden. Zudem verbindet der BDU mit der Anwendung der GoP den Zusatznutzen, dass sich für Unternehmen die entsprechenden Haftungsrisiken reduzieren bzw. generell vermeiden lassen und der Zugang zu Fremdkapital erleichtert wird.

Im April 2022 ist mit der GoP-Version 3.0 eine überarbeitete Fassung der Grundsätze ordnungsgemäßer Planung erschienen. Im Interview schätzt



Carsten Müller

Dipl.-Bankbetriebswirt
Geschäftsführer
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

*Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Risikomanagement*

Carsten Müller von der Johannes Müller Wirtschaftsberatung GmbH & Co. KG die Änderungen und die neue Situation ein.

Herr Müller, der BDU hat die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung überarbeitet und in vielen Bereichen an die aktuellen Gegebenheiten angepasst. Für wen sind diese Änderungen von besonderer Bedeutung?

Erst einmal für alle Unternehmen. Besonders bedeutsam ist GoP 3.0 aber vor allem für haftungsbegrenzte Gesellschaften. Hier spielt auch die Unternehmensgröße eine Rolle. Gerade kleinere Unternehmen stehen den Anforderungen seitens der GoP häufig skeptisch gegenüber. Das wiederum liegt an den Vorgaben in Bezug auf die strategische Planung und auf die externe sowie interne Analyse. Um hier die Konformität mit den GoP zu behalten, ist der damit verbundene finanzielle und zeitliche Aufwand enorm. Das überforderte bislang gerade kleinere Unternehmen.

Bislang? Sind die Anforderungen in der GoP-Neuaufgabe jetzt heruntergeschraubt worden?

Nein, im Allgemeinen nicht. Die Vorgaben sind eher noch verschärft worden. Aber kleine Unternehmen haben jetzt mehr Spielraum und werden im Einzelnen betrachtet. Das bedeutet: Kleine Firmen können jetzt Erleichterungen in Anspruch nehmen, ohne gleich die Konformität mit den GoP einzubüßen. Demnach handelt es sich jetzt dann um eine angemessene Unternehmensplanung, wenn sie die eigene wirtschaftliche und informationelle Leistungsfähigkeit abbildet. Diese Definition erleichtert es kleinen Unternehmen, die entsprechenden Richtlinien einzuhalten. Das war zuvor anders, was für viel Unmut und Kritik an den GoP geführt hat.

Also waren die Änderungen der GoP aus Ihrer Sicht zwingend erforderlich? Oder vielleicht sogar überfällig?

Ich denke, es wurde höchste Zeit, dass die GoP angepasst und aktualisiert wurde. Immerhin liegt die Erstveröffentlichung bereits 16 Jahre zurück. Dabei dreht es sich nicht nur allein um die Konformitätsprobleme der kleinen Firmen. Es geht auch um Wandel. Zeiten ändern sich schließlich. Gerade im Wirtschafts- und Unternehmensbereich dreht sich das Rad sehr schnell. Neue Technologien, neue Entwicklungen und vor allem auch neue Gesetze haben eine Aktualisierung der GoP erforderlich gemacht.

Was heißt das konkret? Gibt es einen bestimmten Anlass oder auch mehrere Anlässe, die eine Überarbeitung der GoP zum jetzigen Zeitpunkt unaufschiebbar machten?

Mit dem neuen Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungs-

gesetz, das 2021 in Kraft getreten ist, gab es in der Tat einen konkret genannten Anlass für die Überarbeitung. Denn in dem Gesetz werden klare Vorschriften für die Risikofrüherkennung formuliert. Eins wird dabei überdeutlich: Eine Früherkennung von Risikofaktoren ist nur dann wirklich möglich, wenn die Firmen ein eigenes, unternehmensspezifisches Kennzahlensystem zwecks optimaler Analyse einführen. Nicht umsonst ist das Kapitel Kennzahlen überarbeitet worden. Dabei geht es auch um neu zu schaffende Anreize für kleinere und mittlere Unternehmen, ein eigenes Kennzahlensystem zu entwickeln und zu implementieren.



Fotolia: #115084343 | Urheber: Syda Productions

"Eine Früherkennung von Risikofaktoren ist nur dann wirklich möglich, wenn die Firmen ein eigenes, unternehmensspezifisches Kennzahlensystem zwecks optimaler Analyse einführen. Nicht umsonst ist das Kapitel Kennzahlen überarbeitet worden."

(Carsten Müller)

Welche entscheidenden Änderungen beinhaltet denn die GoP-Neuaufgabe?

In erster Linie sind jetzt die neuen gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der Unternehmensplanung fest eingebunden. Dementsprechend kommt es hier jetzt zu einigen Änderungen bei den BDU-Richtlinien. Neu formuliert wurden zum Beispiel auch Handlungsempfehlungen für die Integration massenbasierender Methoden in die Unternehmensplanung sowie -steuerung. Dabei geht es in erster Linie um den Einsatz KI-basierter IT-Systeme oder auch um das Implementieren von Predictive Planning and Forecasting, also um die Planung und Prognose unter Einbeziehung großer Datenbestände.

Das Thema Nachhaltigkeit spielt sowohl wirtschaftlich als auch gesellschaftlich mittlerweile eine enorm große Rolle. Hat der BDU in der GoP 3.0 auch dieses Thema mehr berücksichtigt als in der alten Fassung?

Ja, wobei der Fokus hier auf einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung liegt. Aktualisiert wurden vor allem die diesbezüglichen Anforderungen im

Hinblick auf die Risikofrüherkennung und das Erkennen von Nachhaltigkeitsrisiken. Unternehmen müssen diese jetzt klar benennen und auch in den eigenen Planungen angemessen berücksichtigen. Ich finde, das ist genau der richtige Weg. Aus meiner langjährigen Tätigkeit als Wirtschafts- und Unternehmensberater weiß ich ganz genau um die Wichtigkeit einer transparenten, plausiblen und nachvollziehbaren Unternehmensplanung.

Der BDU hat recht, wenn er eine effektive Unternehmensplanung als elementare Grundlage für eine langfristig erfolgreiche wirtschaftliche Tätigkeit ansieht. In der Praxis funktioniert das aber nur, wenn gut aufbereitete Daten vorliegen und von realistischen Annahmen ausgegangen wird. Nur auf dieser Basis sind zukunftsbezogene Analysen überhaupt aussagekräftig.

Wie sieht es denn mit der Rechtsgrundlage aus? Konkret gefragt: Muss sich ein Unternehmen zwingend an die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung halten?

Eine gesetzlich vorgegebene Verpflichtung zur Einhaltung der GoP besteht nicht. Vielmehr ist die GoP als Standard mit Mindestanforderungen zu betrachten, wie es der BDU treffend formuliert. Insofern stellen die GoP auf der einen Seite einen Leitfaden respektive eine Bewertungsgrundlage für Berater dar, um die Planungsaktivitäten von Unternehmen bewerten und erstellen zu können.

Auf der anderen Seite profitieren aber auch die Unternehmen selbst von den Planungsgrundsätzen in den GoP. Die aktualisierten Richtlinien dienen ihnen dabei als Orientierung, wenn zum ersten Mal eine Unternehmensplanung erstellt wird oder eine bereits bestehende Planung an veränderte Situationen angepasst werden soll. Dabei fokussieren sich die GoP nicht nur auf die Entscheider im Management-Bereich, sondern bieten auch Controller/innen und Bilanzbuchhalter/innen Hilfestellung bei Planungsaufgaben.

Unternehmen sind also nicht verpflichtet, sich an die sich an die GoP 3.0 zu halten. Dann gibt es doch sicher auch Unternehmen, die sich nicht an den Richtlinien orientieren bzw. sich an diese halten?

Das wäre nicht ratsam, da es so schon konkrete gesetzliche Vorgaben gibt, die Unternehmen zu einer Planung verpflichten. Zu nennen sind hier vor allem der Paragraph 93 im Aktiengesetz, nach dem sich aus der Sorgfaltspflicht eine Verpflichtung zur Planung ergibt.

Oder auch der Paragraph 91 Absatz 2, der in GoP 3.0 jetzt zusätzlich durch die Anforderungen aus Paragraph 1 des Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetzes ergänzt wird. Das hat weitreichende Folgen. Denn dadurch sind jetzt alle haftungsbegrenzten Unternehmen verpflich-

tet, so bezeichnete bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig zu identifizieren.



"Davon abgesehen, sollte eine stimmige Unternehmensplanung immer die aktuellen Rechtsgrundlagen, alle relevanten wissenschaftlichen Erkenntnisse sowie das reale Geschehen in der Praxis berücksichtigen. Das bezieht sich ausdrücklich auch auf kleinere Unternehmen.

(Johannes Müller)

Sind von dieser Regelung nur Aktiengesellschaften betroffen?

Nein, das gilt für alle haftungsbegrenzte Unternehmen. Neu ist in diesem Fall, dass jetzt von den Unternehmen gefordert wird, sofort Gegenmaßnahmen im Rahmen der Krisenprävention einzuleiten, sobald ein kritischer Grad der Bestandsgefährdung erreicht wird.

Zentrales Thema ist hierbei die Aggregation der Risiken, zum Beispiel mittels einer Monte-Carlo-Simulation. Die Unternehmensplanung soll hier als Basis genutzt werden, um das zukünftig zu erwartende Eigenkapital und die Liquiditätsausstattung, also das Risikodeckungspotenzial, auch bei unsicheren Planannahmen zu berücksichtigen.

Mit dem Paragraf 91 Absatz 2 des Aktiengesetzes im Kontext mit dem Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität werden zudem alle börsennotierten Unternehmen verpflichtet, ein wirksames Risikomanagement zu betreiben. Das schließt die Fähigkeit der Krisenfrüherkennung ein, aber auch weitergehende Funktionen, wie beispielsweise die Optimierung der Risikobewältigung.

Wie sieht denn letztendlich eine optimale Unternehmensplanung aus?

Es kommt natürlich immer erst einmal auf die individuellen Gegebenheiten und die jeweiligen Spezifikationen an. Davon abgesehen, sollte eine stimmige Unternehmensplanung immer die aktuellen Rechtsgrundlagen, alle relevanten wissenschaftlichen Erkenntnisse sowie das reale Geschehen in der Praxis berücksichtigen. Das bezieht sich ausdrücklich auch auf kleinere Unternehmen.

Diese haben durch die Neuformulierungen in GoP 3.0 jetzt allerdings die Möglichkeit, den finanziellen und zeitlichen Aufwand an die eigene Leistungsstärke sinnvoll anzupassen.

Auf welcher Ebene sollte die strategische Unternehmensplanung stattfinden?

Hier sollte grundsätzlich ein Umdenken stattfinden. Denn die strategische Planung gehört klar in den operativen Bereich und sollte dementsprechend dann auch übertragen werden. Zudem ist die Integration der Unternehmensplanung in das unternehmensinterne Risikomanagementsystem laut BDU jetzt ein Muss. Das ergibt aber auch Sinn, da auf diese Weise die Unternehmen den Anforderungen des Gesetzgebers zur Krisenfrüherkennung entsprechen.

Wie wichtig schätzen Sie die GoP 3.0 und die darin verankerten Forderungen und Richtlinien für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen ein?

Eine GoP-konforme Vorgehensweise im Hinblick auf die Planung kann Unternehmen die Überlebensfähigkeit sichern. Zudem können Unternehmen auf diese Weise vermeiden oder sogar ausschließen, in Haftung genommen zu werden. Wichtig ist dabei eine nachvollziehbare Dokumentation. Denn genau dadurch generiert ein Unternehmen die Grundlage für eine erfolgreiche Fremd- und Eigenfinanzierung. Eine exakte Unternehmensplanung stellt hier einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.

Die Unternehmensplanung steht also im Fokus. Das ist ja erst einmal ein weit gefasster Begriff. Konkretisieren Sie das mal bitte: Wann muss ein Unternehmen überhaupt planen?

Grundsätzlich gehört die Planung zum Werkzeugkasten jeden Unternehmens. Mindestens einmal im Jahr gegen Jahresende sollte jedes Unternehmen eine Planung für das kommende Jahr erarbeiten. Dazu gehören der strategische und operative Blick in die Zukunft. Außerdem immer dann, wenn unternehmerische Entscheidungen anstehen und vorzubereiten sind. Das sind Anlässe für eine gezielte Planung. Bei der Planungsabwicklung kommen dann verschiedene Möglichkeiten zur Ausgestaltung in Betracht. Die Unternehmensplanung wird dabei beispielsweise als Entscheidungsvorlage genutzt. Die Planung basiert in diesem Fall auf bestimmten Erwartungswerten, wobei auch immer Chancen und Risiken von den Werten abgebildet werden. Bezieht sich die Planung dagegen auf die Unternehmenssteuerung, verändert sich die Ausgestaltung. In diesem Fall können dann die erwartungstreuen Planwerte gegen ambitioniertere Zielwerte ausgetauscht werden. Und das sind nur zwei Beispiele.

Auswirkung der Nachhaltigkeitsanforderungen in der Finanzierung

Finanzkommunikation & Finanzierung

von Heike Heiner

Wenn noch nicht alle Unternehmen aktuell davon betroffen sind, Gründe für eine stärkere Befassung mit dem Thema Nachhaltigkeit sind die Anforderungen von Kapitalgebern wie Banken oder Sparkassen, denn die Kreditinstitute müssen ab dem Jahr 2024 den Anteil ihrer Finanzierungen offenlegen, die den Nachhaltigkeitskriterien der EU-Taxonomie entsprechen – und müssen dafür entsprechende Informationen von ihren Kreditnehmern einholen. Kredite an kleine und mittlere Unternehmen bleiben zunächst ausgenommen.

Nachhaltigkeit bei Kreditverhandlungen

In Kreditverhandlungen spielt das Thema Nachhaltigkeit bereits aktuell schon durchaus eine Rolle: Rund 18 % der Unternehmen, die in den 12 Monaten vor einer Befragung durch die KfW Kreditverhandlungen geführt haben, gaben an, dass in den Verhandlungen das Thema Nachhaltigkeit adressiert wurde. Häufig spielten Nachhaltigkeitsaspekte bei Kreditverhandlungen im Verarbeitenden Gewerbe eine Rolle.

Transformation zu mehr Nachhaltigkeit – unsere Handlungsempfehlungen

Noch längst sind in vielen Unternehmen nicht alle Veränderungen im Rahmen der digitalen Transformation abgeschlossen, da hat sich mit dem Wandel zu mehr Nachhaltigkeit bereits ein neuer Veränderungsprozess etabliert. Auch wenn das Nachhaltigkeitsbewusstsein in deutschen Unternehmen in vielen Fällen schon sehr ausgeprägt ist und zu einem fundamentalen Umdenken geführt hat, stockt mitunter die Umsetzung. Hierfür gibt es verschiedene Gründe.

Nachhaltigkeit steht dabei nicht im Widerspruch zur Profitabilität. Vielmehr stellt Nachhaltigkeit eine entscheidende Voraussetzung für den langfristigen Unternehmenserfolg dar. Allerdings ist eine gute Vorbereitung und Planung sowie ein systematisches Vorgehen essenziell für die Umsetzung einer Transformation zu mehr Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit und ESG-Konformität als ausschlaggebende Aspekte

Verschiedene Studien zeigen, dass Investoren und Kreditgeber im Rahmen von Investment- bzw. Kreditentscheidungen immer stärker auf das Engagement eines Unternehmens in Sachen Nachhaltigkeit und den jeweiligen Umgang mit ESG-Risiken und -Chancen achten. Das Kürzel ESG steht in diesem Fall für die Begriffe Environment (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (Unternehmensführung). Nach aktuellen Umfragen machen weltweit acht von zehn Investoren und Kreditgebern



Heike
Heiner

Kooperationspartnerin
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung
(BDU)

Unternehmensberaterin
Digitalisierung & IT

eine Investmententscheidung auch davon abhängig, wie nachhaltig und ESG-konform ein Unternehmen am Markt agiert.

Um für diesen Umstand gerüstet zu sein, sollten Sie Ihren Blick nicht nur auf die klassischen Finanzkennzahlen, sondern auch auf die nichtfinanziellen Kennzahlen richten. Hier gibt es aber noch reichlich Nachholbedarf hinsichtlich einer qualitativ hochwertigen Nachhaltigkeitsberichterstattung. Nicht umsonst bemängeln rund zwei Drittel der Investoren und Darlehensgeber die diesbezüglich fehlende Transparenz sowie auch die mangelnde Qualität der Dokumentation bzw. Berichterstattung.

Nachhaltiges Wirtschaften lohnt sich für Unternehmen

Wieso die Nachhaltigkeit als Beurteilungskriterium für Investoren und Kreditgeber zu einem entscheidenden Faktor geworden ist, liegt auf der Hand. Nachhaltige Unternehmen agieren im Rahmen einer verantwortungsvollen Wirtschaftsweise. Dabei geht es um die Aspekte Ökonomie, Ökologie und Soziales. Diese drei Thematiken sind eng miteinander verwoben und sollten immer in einem ausgewogenen Verhältnis zueinanderstehen. Für die Unternehmen selbst ergeben sich zahlreiche Vorteile aus einer verantwortungsvollen Wirtschaftsweise:

- Generierung von Wettbewerbsvorteilen (beispielsweise durch die Entwicklung innovativer Produkte oder Geschäftsmodelle, Erschließung neuer Kundenkreise und Märkte, Kostensenkungen, Optimierung der Geschäftsprozesse, Stärkung der Reputation, Verbesserung des Risikomanagements, Erhöhung der Kundenloyalität etc.)
- Erschließung von neuen Potenzialen für Umsatzsteigerungen und Expansionen
- Erfüllung der priorisierten Anforderungen von wichtigen Multiplikatoren und Anspruchsgruppen wie Kunden und Gesetzgeber
- Steigerung der Mitarbeitermotivation, leichtere Rekrutierung und langfristige Bindung von Fachkräften
- Verbesserung der sozialen Bedingungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens

Das wird von der jeweiligen Unternehmensleitung erwartet

Diese Vorteile für die Unternehmen selbst fungieren gleichzeitig als wichtige Bewertungskriterien für Banken respektive Investoren. Zusätzlich stehen auch die einzelnen Erfolgsfaktoren nachhaltigen Handels in Unternehmen im Fokus. Als wesentlichster Erfolgstreiber gilt hier eine systematische Vorgehensweise der Unternehmensleitung, die strategisch geplant sämtliche Unternehmensteile und -bereiche adressiert. Auch die Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Transparenz, Glaubwürdigkeit und externe Überprüfbarkeit nehmen in der Regel einen hohen Stellenwert innerhalb der Bewertungsskala ein.

Was ein Unternehmen auf jeden Fall vermeiden sollte: Greenwashing

Um in der Bewertung positiv abzuschneiden, müssen die Unternehmen ernsthafte Maßnahmen zur Verbesserung von Nachhaltigkeit und ESG-Konformität durchführen. Hier fallen aber immer wieder auch Unternehmen auf, die sich zwar selbst ein positives Image im Sinne eines verantwortungsvoll handelnden Unternehmens verleihen, in Wirklichkeit aber überhaupt nicht aktiv werden. Ein solcher (Schummel-)Vorgang wird als Greenwashing bezeichnet.

Wer ertappt wird, muss mit sehr negativen Auswirkungen auf die eigene Reputation rechnen. Das wiederum kann im weiteren Verlauf die Umsätze und Erträge sinken lassen. Aber auch Unternehmen, die wirklich aktiv sind in Sachen Nachhaltigkeit, können in Probleme rutschen. Dies liegt an der noch nicht klar geregelten Messbar- und Nachweisbarkeit der Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Denn eine entsprechend klare bzw. regulierte Nachhaltigkeitsberichterstattung mit allgemeingültigen Standards muss sich erst noch entwickeln.



Wie sollte das Thema Nachhaltigkeit in einem Unternehmen angegangen werden?

Um eine nachhaltige und ESG-konforme Handlungs- und Wirtschaftsweise im eigenen Unternehmen erfolgreich zu etablieren, ist eine systematische Vorgehensweise zu empfehlen. Folgende Handlungsempfehlungen sollten dabei berücksichtigt werden:

- Ist-Zustand umfassend diagnostizieren und analysieren
- Messbare Ziele und die eigenen Ambitionen formulieren bzw. definieren.
- Strategieentwicklung (Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie miteinander verschmelzen)
- Den gesamten Transformations-Prozess vordenken und planen

"Um in der Bewertung positiv abzuschneiden, müssen die Unternehmen ernsthafte Maßnahmen zur Verbesserung von Nachhaltigkeit und ESG-Konformität durchführen. Hier fallen aber immer wieder auch Unternehmen auf, die sich zwar selbst ein positives Image im Sinne eines verantwortungsvoll handelnden Unternehmens verleihen, in Wirklichkeit aber überhaupt nicht aktiv werden."

(Heike Heiner)

- Informationstransfer initiieren und die richtigen Talente und Fertigkeiten zusammenbringen
- Schlagkräftige Governance aufsetzen und nützliche Partnerschaften (Multiplikatoren) aufbauen
- Kommunikation transparent und aktiv gestalten (Leidenschaft für Nachhaltigkeit wecken)

Mit diesen Widerständen müssen Sie rechnen

Aus unserer täglichen Arbeit wissen wir, dass eine Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit häufig nicht auf Anhieb reibungslos läuft respektive verlaufen kann. Denn es gibt gleich mehrere Hindernisse, die Unternehmen bei der Neuausrichtung in Richtung Nachhaltigkeit und ESG-Prinzipien bewältigen müssen. In der Praxis haben sich dabei insbesondere diese Aspekte als Hindernisse und Hemmschuhe erwiesen.

1. Schwierige Rahmenbedingungen

Hierbei handelt es sich zum Beispiel um aktuelle Gesetze oder regulative Voraussetzungen, die eine geplante Transformation behindern können. Auch infrastrukturelle Schwierigkeiten machen den Weg zu mehr Nachhaltigkeit besonders dornig. Denn eine fehlende oder nicht ausreichende Infrastruktur verlangsamt und verteuert in vielen Fällen den gesamten Transformationsprozess oder macht ihn sogar gänzlich unmöglich.

2. Fehlende oder knappe Ressourcen

Ob Kapital, Know-how, Vorprodukte oder auch Freiflächen - eine Transformation zu mehr Nachhaltigkeit erfordert immer unterschiedliche Ressourcen. Sind nicht genug Ressourcen verfügbar oder fehlen sie sogar komplett, verzögert bzw. verhindert dies die Abwicklung. Möchten Sie im Zuge der Transformation zum Beispiel Anlagen zur Erzeugung regenerativer Energien auf Ihrem Firmengelände unterbringen, benötigen Sie dafür auch den entsprechenden Platz in Form einer passenden Fläche. In Fällen dieser Art verhindern fehlende Ressourcen die Weiterentwicklung.

3. Ambivalentes Kundenverhalten

Auf der einen Seite haben die meisten Kunden bereits ein Nachhaltigkeitsbewusstsein entwickelt und fordern von den Unternehmen entsprechend nachhaltige Produkte und Dienstleistungen. In der Praxis ist aber auf der anderen Seite zu beobachten, dass die Kunden sich dann doch für nicht oder weniger nachhaltige Alternativen entscheiden. Hierbei spielen in erster Linie Kostengründe und die traditionell hohen Leistungsansprüche im Hinblick auf bekannte und bewährte Marken ausschlaggebende Rollen. Diese Ambivalenz zwischen vorhandenem Nachhaltigkeitsbewusstsein und dem tatsächlichen Handeln erschwert die Fokussierung von Unternehmen auf Nachhaltigkeit.

4. Angst vor Veränderungen

Sehr oft tut sich ein Unternehmen schwer damit, eingespielte Systeme und Prozesse zu verändern. Viele sehen dabei die Effizienz bedroht. Zudem haben Mitarbeiter und Vorgesetzte häufig Angst, durch starke Ver-

änderungen beruflich ins Abseits zu geraten, was sich dann wiederum in einem Beharrungsstandpunkt manifestiert. Veränderungen sind bei einer Neuausrichtung hin zu mehr Nachhaltigkeit aber in der Regel erforderlich. Ansonsten lässt sich die Umsetzungsgeschwindigkeit nur schwer halten oder erhöhen. Mit einfachen Dienstanweisungen lösen Sie dieses Problem meistens nicht. Vielmehr sollte die Unternehmenspolitik hier auf einen klaren Mentalitätswechsel hinarbeiten.

5. Ungeduldige Investoren und Aktionäre

Veränderung und Wandel kosten immer erst einmal Geld. Meistens geht dies einher mit kurz- bis mittelfristigen Belastungen hinsichtlich des Profits. Es kommt vor, dass Investoren und insbesondere Aktionäre nicht bereit sind, weniger Rendite für mehr Nachhaltigkeit in Kauf zu nehmen. Sie betrachten eine Transformation zu mehr Nachhaltigkeit nicht dynamisch, sondern orientieren sich am Status Quo. Dadurch können Investitionen und Entwicklungsschritte verlangsamt oder vollkommen verweigert werden.



Transformation zu mehr Nachhaltigkeit - die richtigen Entscheidungen treffen

Als eine über mehrere Jahrzehnte erfolgreich agierende Wirtschaftsberatung zählt der Umgang mit Veränderungsprozessen und Wandel zu unseren Kernkompetenzen. Wir definieren, konzeptionieren und gestalten Veränderungen, Umbrüche und Neuausrichtungen. Eine Transformation zu mehr Nachhaltigkeit ist dabei ein unabdingbares Muss, wenn Sie auch in der Zukunft wettbewerbsfähig bleiben möchten.

Der Nachhaltigkeitsgedanke hat sich auch im Bewusstsein Ihrer potenziellen Kunden fest verankert. Wer diesem Anspruch nicht gerecht wird, läuft als Unternehmen Gefahr, den Anschluss zu verpassen. Nicht umsonst ist Nachhaltigkeit bereits in vielen Unternehmen zu einem Leitmotiv für den strategischen Handlungsbedarf geworden.

Aber noch immer gibt es etliche Hindernisse und Hürden, die eine unternehmerische Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und ESG-Konformität erschweren oder sogar verhindern. Aber auch diese lassen sich mit einer individuell stimmigen Strategie und den richtigen Maßnahmen in den Griff bekommen.

Genau dafür sind wir mit unserem engmaschigen Netzwerk an Kooperationspartnern die richtigen Ansprechpartner.

"Der Nachhaltigkeitsgedanke hat sich auch im Bewusstsein Ihrer potenziellen Kunden fest verankert. Wer diesem Anspruch nicht gerecht wird, läuft als Unternehmen Gefahr, den Anschluss zu verpassen. Nicht umsonst ist Nachhaltigkeit bereits in vielen Unternehmen zu einem Leitmotiv für den strategischen Handlungsbedarf geworden."

(Heike Heiner)

Unternehmensübergabe in Familienunternehmen

Finanzkommunikation & Finanzierung

Rückblick MüllerForum 2022 vom 14.06.2022



Die Bedeutung von Familie und Familienunternehmen

Familie bedeutet Kultur, Werte, Vertrauen, Zusammenhalt, Verlässlichkeit, nach Hause kommen. Familienunternehmen tragen maßgeblich zur Bruttowertschöpfung der Bundesrepublik Deutschland bei:

90 Prozent aller deutschen Unternehmen sind familienkontrollierte Unternehmen. Sie erzielen 52 Prozent der Umsätze und stellen zirka 58 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland.

Warum sind Familienunternehmen oft so erfolgreich und haben die immens hohe Bedeutung für unsere Volkswirtschaft?

- Weil sie Kontinuität und Tradition in sich tragen wie wenige andere Unternehmen.
- Weil sie in der Führungsverantwortung und im Wertesystem eine Verlässlichkeit ausstrahlen, die essenziell ist für Mitarbeiter und Partner. Diese wissen, mit wem sie es in der Führung heute und morgen zu tun haben und wer wirklich entscheiden kann.
- Weil Entscheidungen nicht durch zahlreiche Gremien gehen müssen und schneller gefällt werden als in manchen Großkonzernen.
- Weil nirgends mehr Arbeitsplätze geschaffen werden als in neu gegründeten und expandierenden Familienunternehmen.



Carsten
Müller

Dipl.-Bankbetriebswirt
Geschäftsführer
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

*Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Risikomanagement*

- Weil langfristiges Wachstum höher auf der Prioritätenliste steht als die Quartalsergebnisse.
- Und die Menschlichkeit für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtiger ist als Ellenbogen und Karriere-Gerangel.

Um die Relevanz dieses Themas klar darzustellen, zeichnen Zahlen eine deutliche Lage: Das IfM hat ermittelt, dass allein im Zeitraum von 5 Jahren hochgerechnet in etwa 150.000 deutschen Unternehmen mit insgesamt etwa 2,4 Millionen Beschäftigten eine Nachfolgeregelung ansteht.

Auch die aktuelle Alterssituation in der Geschäftsführung zum Jahr 2020 sowie ein Ausblick bis zum Jahr 2025 zeigt: Mit einem prozentualen Anteil von 51 Prozent waren bereits 2020 mehr als die Hälfte aller befragten Inhaber bzw. Geschäftsführer über 55 Jahre alt. Anders ausgedrückt: Mehr als jedes zweite Familienunternehmen stand und steht akut vor der anstehenden Regelung einer Unternehmensnachfolge.

Eine rundum gelungene Unternehmensnachfolge abzuwickeln kann, aber muss nicht ein allzu problematisches Unterfangen sein, wenn man einige Leitplanken zu Hilfe nimmt. Schon beim Aufkommen einer möglichen Nachfolgeregelung sollte intern – gerade auch in Familienbetrieben – einwandfrei geklärt sein, ob alle Personen sich auf ein Vorgehen verständigen können. Wichtig ist ein frühzeitiger Beginn der Suche eines Nachfolgers, damit Verzögerungen gar nicht erst zu Problemen führen. Auch die Herangehensweise ist entscheidend: Welche monetären und immateriellen Interessen müssen bedacht werden? Ist noch gar kein spezifischer Nachfolger in Sicht, lohnt sich eine bewusste, rechtzeitige, nachvollziehbare Strukturierung und Organisierung des Betriebs, um für potenzielle Interessenten möglichst attraktiv zu werden.

Ein Unternehmen, das sich offen für eine neue Geschäftsführung präsentiert, wirkt im Zweifel besonders einladend. Um den neuen Geschäftsbetrieb und eventuelle drastische Änderungen auch emotional zulassen zu können, sollten sich scheidende Inhaber oder Geschäftsführer bewusst und rechtzeitig gegenüber neuen Perspektiven aufgeschlossen zeigen.

Ist ein Unternehmensverkauf geplant, lohnt sich eine exakte Kalkulation der Unternehmenswerte und des Cashflows. Diese Berechnungen helfen auch bei der Bestimmung des Kaufwerts.

Umso wichtiger ist eine bewusste und zeitnahe Auseinandersetzung mit der Zukunftsplanung des eigenen Unternehmens. Das mag nicht immer leichtfallen, ist aber unerlässlich, wenn man den Erfolg des Unternehmens auch weiterhin gewährleisten will.

An dieser Stelle stehen wir, die JMWB, auch ein Familienunternehmen, mit unserem Kooperationsnetzwerk bereit.

Wir bieten eine ganzheitliche Rund-um-Betreuung bei der Planung und Umsetzung von Nachfolgeregelungen an.

- Wir setzen das **Projektmanagement** auf,
- unterstützen den Inhaber bei der **Strategieentwicklung**,
- führen die **Unternehmenswertberechnung** durch
- koordinieren die Lösung von **juristischen und steuerrechtlichen Fragestellungen**
- Wir kümmern uns um die **Vermarktung**,
- koordinieren bei **familieninternen Übergaben einen reibungslosen Übergang**.
- und sind Partner von der **Verhandlungsführung** bis zum **Kaufvertrag**.

Nachfolge ist in Familienunternehmen Chance und Risiko zugleich

Während die Übergabe an die nächste Generation dem Unternehmen Kontinuität sichert, kann aus einer schlechten Nachfolgeentscheidung ein Risiko für die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens resultieren.

Und auch die Unternehmerfamilie leidet, wenn die Nachfolge innerhalb der Familienmitglieder nicht richtig entschieden worden ist.

Die Begründungen für ein Scheitern sind vielfältig.

- Dabei kann z. B. eine zu späte Nachfolgeregelung des Seniors eine Rolle spielen.
- Möglicherweise reicht die Eignung des Sohns oder der Tochter nicht aus, um eine erfolgreiche Nachfolgeregelung zu gewährleisten.
- Ebenso kann ein falsch verstandenes Pflichtbewusstsein, das elterliche Unternehmen unbedingt fortführen zu müssen, der Grund sein.
- Das ständige Nichtloslassen des Seniors durch ständiges Einmischen in die operative Geschäftsführung kann auch zum Scheitern beitragen.
- Oder der Senior kann sich nicht vorstellen, dass seine Managementmethoden nicht mehr zeitgemäß sind.
- Streitigkeiten zwischen Geschwistern bei einer vermeintlichen Bevorzugung des Nachfolgers können einen Nachfolgeprozess ebenso hemmen.

"Ist ein Unternehmensverkauf geplant, lohnt sich eine exakte Kalkulation der Unternehmenswerte und des Cashflows. Diese Berechnungen helfen auch bei der Bestimmung des Kaufwerts."

(Carsten Müller)

Wie und wann gehe ich das Thema Nachfolge an?

Nachdem die Coronakrise zwei Jahre gewütet hat und unsere Wirtschaft nun zusätzlich von den Folgen der Konfrontation des Westens mit Russland spürbar belastet wird, stehen viele Unternehmerinnen und Unternehmer erst recht vor der Frage: Wie und wann gehe ich das Thema Nachfolge an? Ist jetzt für mich der richtige Zeitpunkt gekommen, wo die Zahlen nicht mehr so gut aussehen wie früher? Oder habe ich jetzt erst recht genug und möchte so etwas nicht noch einmal durchmachen?

Wie immer kommt es auf die Perspektive und die eigene Interessenlage an. Und die gilt es genau zu analysieren:

1. **Punkt eins: das Geschäftsmodell**

Die aktuelle Krise hat deutlich gezeigt, welche Geschäftsmodelle standhalten und welche nicht. Ist das „Wohl und Wehe“ von nur einem oder wenigen Kunden oder Lieferanten abhängig? Wie stark ist mein Unternehmen diversifiziert und kann auf andere Bereiche ausweichen? Ist mein Geschäftsmodell krisenanfällig oder gar ein Krisengewinner? Diese Fragen, ehrlich beantwortet, können sowohl für eine Kauf- wie für eine Verkaufsentscheidung bedeutend sein.

Vielleicht geht es alleine nicht mehr, gemeinsam aber besser? Kaufe ich hinzu oder gebe ich besser ab?

2. **Die Eigenkapitalbasis und die Liquidität**

Wer in dieser Zeit mit guten Eigenkapitalwerten und einer soliden Liquidität aufwarten kann, wird immer noch attraktiv für einen Nachfolger sein, gerade dann, wenn es wieder bergauf geht.

Aber für die Aufrechterhaltung der Unternehmen und die nachhaltige Krisenbewältigung werden teilweise deutliche Aufstockungen der Finanzierungsmittel notwendig sein.

Kapitalgeber, egal woher, werden sich in dieser Situation, gerade bei älteren Geschäftsführungen, schwertun und erwarten, dass die Nachfolge nicht nur als langfristige Perspektive dargestellt wird, sondern die konkrete Umsetzung geplant und angegangen wird.

3. **Die Wertvorstellung**

Schon immer waren Asset-basierte Nachfolgeregelungen für beide Seiten - Käufer wie Verkäufer - die „sichere“ Variante. Beide Seiten hatten bei der Unternehmensbewertung verlässliche Daten und konnten den Wert bestimmen.

Bei der aktuellen Entwicklung gängiger Umsatz- oder EBIT-Multiplikatoren, zeichnen sich die ersten Abschwächungen ab.

Es ist davon auszugehen, dass es hier künftig noch weitere Korrekturen geben wird.

Und dann ist da noch der wichtigste Bewertungsmaßstab, der sogenannte „subjektive“ Unternehmenswert für das Lebenswerk.

Gerade hier liegt oft ein kaum aufzulösendes Missverständnis vor, welches manche Übernahme auch be- oder verhindert hat.

So wird der eine oder andere Geschäftsführer im höheren Alter in der Krise erkennen, dass ein Ausstieg – auch zu niedrigeren Verkaufspreisen – für ihn und seine Lebensqualität bessere Perspektiven mit sich bringt als ein starres Festhalten am Status Quo und der eigenen Wertvorstellung.

Aufgrund der Umsatz- und Ertragsentwicklungen werden mehr potenzielle Käufer in der Lage sein und Interesse daran haben, Unternehmen zu kaufen, sofern die künftigen Geschäftsaussichten Perspektiven erkennen lassen.

4. **Und die Übernehmer?**

Auch hier gibt es Chancen. Einerseits wird es den ein- oder anderen potenziellen Übernehmer geben, der jetzt das Risiko scheut und doch lieber in seinem vermeintlich sicheren Job bleibt, aber ist er dann auch der richtige Kandidat?

Andererseits sagen vielleicht externe potenzielle Unternehmer, die von ihrem eigenen Unternehmen enttäuscht sind, „Jetzt erst recht!“. Auch wird die Beschäftigungsentwicklung in großen Konzernen insgesamt zurückgehen und dazu führen, dass wieder mehr junge Menschen eine Selbstständigkeit für sich in Betracht ziehen.

Unser Fazit:

Die Krisenzeit oder die „Nach-Krisen-Zeit“ wird vieles verändern, vor allem aber auch den Blick auf das Thema Nachfolge.

Es gibt für alles den richtigen und den falschen Zeitpunkt, aber man erkennt ihn nur, wenn man sich damit beschäftigt. Und gerade jetzt sollten dies alle Beteiligten tun.

Dabei gilt:

- Unternehmensverkäufer sollten sich klar machen, dass Höchstpreise – wie sie in den vergangenen Jahren durchaus möglich waren – vermutlich auf längere Sicht nicht mehr erzielbar sein dürften.

Andererseits wird ein solides und krisenbewährtes Unternehmen für potenzielle Nachfolger aber auch immer interessant ein.

- Unternehmenskäufer hingegen sollten sich klar machen, dass sich gerade jetzt zeigt, wo die Chance auf eine zukünftig gesicherte unternehmerische Existenz liegen kann.

Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Zeichen zusammen. Das eine bedeutet Gefahr... und das andere Gelegenheit.

Eine nachhaltige Nachfolgelösung erfordert im ersten Schritt eine stimmige und rechtlich fundierte Gesamtstrategie.



Foto v.r.n.l.: Carsten Müller, Johannes Müller Wirtschaftsberatung (Bünde), Maik Pörschke, (Diplom Finanzwirt, Rechtsanwalt und Steuerberater bei der BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Bielefeld), Prof. Dr. Christina Hoon, (Inhaberin des Lehrstuhls "Führung von Familienunternehmen", Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Vorstandsmitglied des Instituts für Familienunternehmen (iFUn) der Universität Bielefeld), Dr. Nils Wigglinghaus, Rechtsanwalt (BRANDI Rechtsanwälte), Johannes Müller, Johannes Müller Wirtschaftsberatung (Bünde)

"Die Krisenzeit oder die „Nach-Krisen-Zeit“ wird vieles verändern, vor allem aber auch den Blick auf das Thema Nachfolge. Es gibt für alles den richtigen und den falschen Zeitpunkt, aber man erkennt ihn nur, wenn man sich damit beschäftigt. Und gerade jetzt sollten dies alle Beteiligten tun."

(Carsten Müller)

Quellen: <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensuebertragungen-und-nachfolgen>

Hinweis auf das BGH Urteil zur retrograden Ermittlung der Zahlungsunfähigkeit

von Prof. Dr. Karl-W. Giersberg

Der II. Senat am Bundesgerichtshof hat in seinem Urteil vom 28.06.2022 (BGH-Urteil II ZR 112/21) die Möglichkeiten zur retrograden Ermittlung der Zahlungsunfähigkeit erweitert, aber gleichzeitig auch neue Fragen aufgeworfen und somit die Unsicherheit erhöht.

Ein wichtiges Thema in der aktuellen wirtschaftlichen Lage.



Finanzkommunikation & Finanzierung



Prof. Dr. Karl-W.
Giersberg

Kooperationspartner
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

Restrukturierung & Sanierung
Interimsmanagement

Wir werden in einer der nächsten Ausgaben der Informationen aus der Beraterpraxis oder in unserem Blog hierzu ausführlich Stellung nehmen.

SPOT



Cloud Science / toonpool.com

Save the date

WEBINAR DIGITALISIERUNG

STOLPERSTEINE DER DIGITALISIERUNG

Referent: Christine Sparkuhl, Dr. Hackfort

Dienstag, 18. Oktober 2022, 09:00 – 10:00 Uhr

Seminare & Workshops

Unsere [Seminare und Workshops](#) sind Bestandteil unserer ganzheitlichen Beratungsleistungen rund um die Steuerung von Unternehmen. Wir unterstützen Unternehmen als Wirtschaftsberatung, sich zukunftsfähig aufzustellen. Zu unserer Arbeit gehört, dass wir Geschäftsführer, Führungskräfte und Teamleiterbefähigten, die an sie gestellten neuen Anforderungen in der Praxis umzusetzen. Ihr Unternehmenserfolg ist unser Antrieb und das seit mehr als 25 Jahren.



Fortbildung für Fach- und Führungskräfte

Expertenwissen für Ihren Erfolg



Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (WBK)
Praxisentwicklung und
Unternehmensberatung

Impressum

Herausgeber:

Johannes Müller Wirtschaftsberatung
GmbH & Co KG
johannes.mueller@mueller-beratung.de

Holtkampstraße 8
32257 Bünde
Tel. 05223 13144

Die Autoren dieser Ausgabe stehen Ihnen für weitere Informationen zur Verfügung. Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.

Bei der Ausarbeitung dieser Veröffentlichung haben wir vertrauenswürdige Unterlagen und Informationen verwendet. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir keine Haftung für die Richtigkeit des Inhalts übernehmen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Verbreitung, Vervielfältigung, Mikrokopie und Einarbeitung in elektronische Medien sowie das Recht der Übersetzung in Fremdsprachen für alle veröffentlichten Beiträge bleiben vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.