



Liquiditätsgenerierung in der Krise

In der Unternehmenskrise gilt es rasch und konsequent zu handeln. An erster Stelle steht dabei die tabufreie Analyse der wirtschaftlichen Ausgangslage und die Akzeptanz der damit notwendigen Veränderungen im Unternehmen. Insbesondere der Wahrung und Generierung von Liquidität fällt eine determinierende Rolle zu. Nur durch Schöpfung ausreichend zusätzlicher Liquidität können insbesondere bereits verfestigte Unternehmenskrisen erfolgreich bewältigt werden. Die Werkzeuge der Liquiditätsgenerierung in der Krise sollten daher zumindest bekannt, im Zweifel jedoch im Krisenunternehmen auch „praktisch beherrscht“ werden. Das vorliegende Whitepaper skizziert im Folgenden die wichtigsten Quellen von Liquidität in der Krise und erläutert die wesentlichen Herangehensweisen.

Juni 2012

Disclaimer

Die Informationen in diesem Whitepaper werden durch die Concentro Management AG bereitgestellt. Concentro hat diese Informationen soweit möglich geprüft, kann jedoch keine Gewährleistung für deren Vollständigkeit und Richtigkeit übernehmen. Jegliche Haftung seitens Concentro ist daher ausgeschlossen. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die in diesem Whitepaper bereitgestellten Informationen ohne eine Prüfung durch den Empfänger, ggfs. unter Einbezug geeigneter Berater, nicht als Grundlage für eine Investitionsentscheidung geeignet sind.

Vorwort

Schwächephasen - wenn auch nur vorübergehende - lassen sich im Leben eines Unternehmens und Unternehmers nur selten vollständig vermeiden. Inwieweit diese „Krisen“ intern induziert sind (z.B. missglückte Nachfolge, vernachlässigte Produktentwicklung etc.) oder sich aus externen Quellen (z.B. Insolvenz eines Großkunden, allgemeine Wirtschaftskrise etc.) speisen, spielt im betriebswirtschaftlichen Resultat keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Ob nun Strategiekrise oder doch bereits die vitalitätsbedrohende Liquiditätskrise – für den Unternehmer ist es erstens relevant, die „Krise“ als solche zu erkennen und zu akzeptieren sowie zweitens diese zielgerichtet und konsequent zu beantworten. Je weiter fortgeschritten die betriebswirtschaftliche Erosion schon ist, desto entscheidender wird der Grundsatz „Liquidität vor Rentabilität“, um eine Insolvenz zu vermeiden sowie die notwendigen Sanierungsmaßnahmen erfolgreich durchführen zu können. Nachfolgend werden daher verschiedene Herangehensweisen (i.e. Werkzeuge) zur innerbetrieblichen Liquiditätsgenerierung identifiziert und skizziert.

Verlauf von Krisen – klare Muster?

Unternehmenskrisen verlaufen regelmäßig nach einem wiederkehrenden Muster (vgl. Abbildung 1). Jedoch sind die Anzeichen für eine bereits existente Krise meist nicht manifest, sondern treten erst im sich verschärfenden Verlauf sichtbar zu Tage. Kann die Krise bereits ohne größeren Aufwand aus GuV und Bilanz herausgelesen¹ werden, so befindet sich das Unternehmen meist schon in einer handfesten Liquiditätskrise, die rasches und gut durchdachtes Handeln fordert. Grundsätzlich gilt, je früher eine Krise erkannt und als solche im Unternehmen auch akzeptiert wird, desto geringer der finanzielle Aufwand („Cash-Effizienz“) und desto höher die Erfolgswahrscheinlichkeit („Maßnahmen-Effektivität“). Frühes bzw. recht-

zeitiges und konsequentes Handeln mit „ruhiger Hand“ wird klar mit der Rückkehr des Unternehmens zu alter Stärke belohnt.

Für Geschäftsführung und/oder Gesellschafter ist es unerlässlich, aktiv zu handeln: Werden in der Krise – und insbesondere in den späten Krisenphasen – nicht rasch liquiditätsgenerierende bzw. liquiditätsentlastende Maßnahmen eingeleitet, so ist eine Insolvenz oft nur noch schwer und selten ohne fremde Unterstützung² vermeidbar.

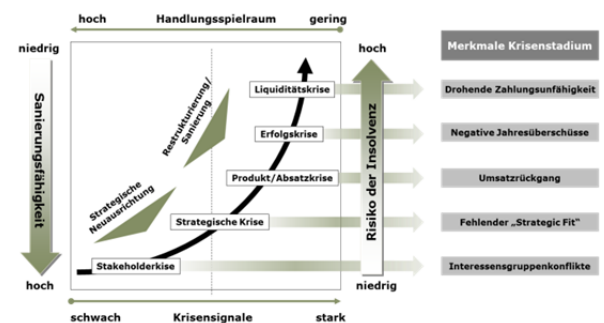


Abbildung 1: Stadien der Unternehmenskrise³

Wie zu einem solchen Zeitpunkt mit Hilfe welcher Interessengruppen noch Liquidität generiert bzw. deren übermäßiger Abfluss zumindest reduziert werden kann, soll daher im Folgenden erörtert werden.

Innenfinanzierung – Cash im Zugriff!

Insbesondere im Rahmen der eigentlichen operativen Betriebstätigkeit lässt sich die Kapitalbindung bzw. der Kapitalabfluss rasch und weitgehend selbst steuern. So kann z.B. im Rahmen meist eher mittelfristig wirkender Kostensenkungsmaßnahmen und zum anderen durch auch kurzfristig wirkende Working-Capital-Maßnahmen der Cashabfluss reduziert oder sogar Cash freigesetzt werden. Grundsätzlich lassen sich in der operativen Sphäre umsatz- bzw. rohertragssteigernde Maßnahmen (Ort: GuV | „oberhalb des Rohertrags“) oder kostensenkende Maßnahmen (Ort: GuV | primär „unterhalb des Rohertrags“) realisieren. Jedoch ist insbesondere bei marktwirksamen

¹ so z.B.: durchschnittliche Auslastung der Kontokorrente bei > 90 %, Wiederholte Linienüberziehung i.e. > 10 p.a.; Verbindlichkeiten LuL i.V.z. durchschnittlichem Monatsumsatz > 2,5; Teil der „überfälligen“ Kreditoren > 25 % Verbindlichkeiten LuL

² z.B. Fresh-Money von Banken, Gesellschafter etc.

³ Concentro, nach IDW ES 6 n.F.

Maßnahmen⁴, im Hinblick auf Umsatz und den Rohertrag, davon auszugehen, dass diese Maßnahmen längerfristig wirken und in ihrem Erfolg von der Akzeptanz des Marktes (i.e. Kunden bzw. Kundengruppen) abhängig sind. So bringen derartige Maßnahmen meist, insofern sie überhaupt um- und durchsetzbar sind, entsprechende Übergangszeiten mit sich. Zudem sollte berücksichtigt werden, dass eine Umsatzausweitung in der Regel zu einem steigenden Vorfinanzierungsbedarf im Bereich des Working-Capitals führt.

Daher ist es in einer Krisensituation zunächst meist effektiver Kostensenkungsmaßnahmen durchzuführen. Diese können zeitnäher ihre Wirkung entfalten und sind im Verhältnis zu Umsatz/DB-wirksamen Maßnahmen mit oft geringerem finanziellem Aufwand verbunden. Beispielhaft sind hier die Kürzung von Reisekosten, von nicht direkt wertschöpfungsrelevanter Fremdleistung oder sonstigen betrieblichen Ausgaben genannt.

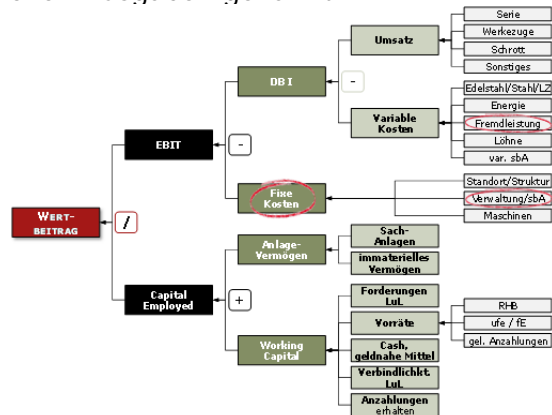


Abbildung 2: Kostentreiber identifizieren

Zunächst gilt es, die relevanten Kostentreiber zu identifizieren und das mögliche Einsparpotenzial zu beziffern (vgl. Abbildung 2). Regelmäßig werden die hierfür notwendigen Informationen im Rahmen einer GuV-Zeitreihenanalyse bzw. -benchmarking, besser jedoch in der betrieblichen Kosten- und Leistungsrechnung, erhoben.

Insofern die kaufmännische Transparenz auf eine reine Erfolgsberichterstattung (i.e. BWA bzw. GuV) begrenzt ist, sollte über eine zeitnahe Etablierung einer Kos-

ten- und Leistungsrechnung nachgedacht werden. Auf Basis der entsprechenden betriebswirtschaftlichen Detailinformationen ist die Beurteilung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Unternehmensbereichen bzw. Produkt- oder auch Kundengruppen möglich.

Im Sinne des Freisetzens von gebundenem Kapital sowie der Reduktion zukünftiger Kapitalbindung – findet sich relevantes Optimierungspotenzial im Working-Capital (vgl. Abbildung 3) des Unternehmens.

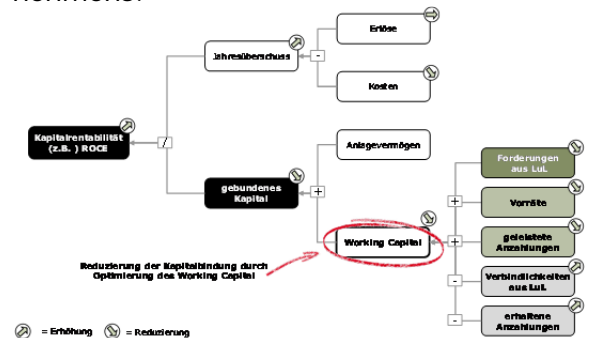


Abbildung 3: Working-Capital

Hier gilt es, insbesondere das Vorratsvermögen sowie das Debitoren- und Kreditorenmanagement hinsichtlich eines Verbesserungspotenzials zu untersuchen (vgl. Abbildung 4). Gerade in diesen Bereichen lässt sich gebundenes Kapital freisetzen. Je nach Branche liegt der Fokus der entsprechenden Maßnahmen jedoch verschieden – teils auf den Vorräten, teils auf den Forderungen oder Anzahlungen etc. Die Reduzierung des gebundenen Working-Capitals ist in der Praxis meist ein Maßnahmenbündel aus den Bereichen Zahlungskonditionen (Kreditoren / Debitoren), Bestandsführung, Produktionssteuerung, Vertriebssteuerung, Produktportfolio (Breite/Tiefe/Lebenszyklus) sowie teils entsprechenden Finanzierungsinstrumenten⁵.

Eine weitere Möglichkeit Liquidität aus dem Anlagevermögen heraus zu generieren, entsteht durch das sogenannte „Asset-Stripping“. Im Wesentlichen geht es um die Freisetzung nicht mehr betriebsnotwendigen Maschinen- und Anlagevermögens bis hin zur Veräußerung von

⁴ z.B. Steigerung des Umsatzes durch Aktionen, Erschließung neuer Kunden/Segmente etc. bzw. Preissteigerungen oder Veränderung von Konditionsstufen

⁵ z.B. Factoring in der jeweilig passenden Ausprägung, oder in frühen Krisenstadien auch Working-Capital Finetrading o.ä.

Unternehmensteilen bzw. Geschäftsbereichen im Rahmen eines M&A-Prozesses. Im Rahmen der Veräußerung einzelner Wirtschaftsgüter ist ebenfalls der Verkauf von betriebsnotwendigem Vermögen, welches direkt der Leistungserstellung dient, denkbar. Durch eine sogenannte Sale-and-Lease-Back-Transaktion wird im ersten Schritt das Wirtschaftsgut an einen Leasing-Geber verkauft und im nächsten Schritt zurückgeleast. Durch diese Gestaltung erhält das Unternehmen liquide Mittel im Rahmen der Kapitalfreisetzung und behält trotzdem das Nutzungsrecht an dem verkauften Wirtschaftsgut. Jedoch muss der zukünftige Aufwand in Form der entsprechenden Leasingraten bedacht und in die Planung einbezogen werden.

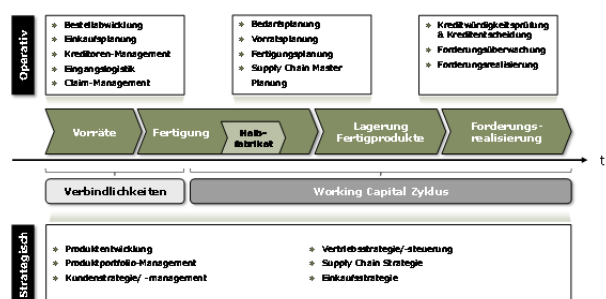


Abbildung 4: Aktionsfelder der Working-Capital Optimierung

Liquiditätsquelle Gesellschafter

Die aus Sicht des Unternehmers sicher unkomplizierteste Art, das Krisenunternehmen aus der angespannten Liquiditätslage zu befreien, stellt die Finanzierung durch den Gesellschafter dar. Relevanter Vorteil ist unter anderem, dass das zusätzliche Engagement des Gesellschafters nicht direkt an Dritte kommuniziert werden muss. Die Unternehmenskrise verbleibt so vorerst kommunikativ „im Unternehmen“. Doch häufig wollen oder können – z.B. wenn bereits größere Ergänzungsfinanzierungen stattgefunden haben bzw. Ausschüttungen schon länger ausgeblieben sind – die Gesellschafter keine nennenswerten zusätzlichen liquiden Mittel mehr einbringen.

In vielen Fällen nutzen Unternehmen bereits Gesellschafterdarlehen als Teil der Gesamtfinanzierung. Eine liquiditätsentlastende Maßnahme kann hier zumindest die Stundung oder gar ein Verzicht auf

den Kapitaldienst sein. Ebenfalls kann die Erklärung eines qualifizierten Rangrücktritts⁶ für (einen Teil der) die Gesellschafterfinanzierung das relevante Signal an dritte Finanzierer sein, ergänzende Liquidität bereitzustellen. Kapitalgeber und insbesondere Banken werden jedoch, bevor sie in irgendeiner Form einen Beitrag leisten, eine private Vermögensaufstellung fordern. Sofern noch freie Sicherheiten im Privatvermögen existieren, z.B. in Form einer privaten Immobilie, werden diese regelmäßig zur zusätzlichen Besicherung herangezogen.

Eine weitere Möglichkeit zur Liquiditätsgenerierung stellt die Aufnahme von Neugesellschaftern dar. Hierbei werden im Rahmen eines M&A-Prozesses Minderheits- oder Mehrheitsanteile an einen neuen Gesellschafter verkauft. Allerdings sind die Preise für Krisenunternehmen, verglichen mit gesunden Unternehmen, ungleich niedriger. Häufig handelt es sich hier nur um einen symbolischen Kaufpreis mit dem gleichzeitigen Einbringen von Liquidität. Vordergründiges Ziel ist hier oftmals die Enthftung (z.B. Bürgschaften gegenüber Kreditinstituten) der Altgesellschafter.

Liquiditätsquelle Finanzierer

Im deutschen Mittelstand treten insbesondere Banken als Kapitalgeber auf, primär in Form von Darlehen und operativen Betriebsmitteln. Gerade durch die Banken kann und werden bei Gewährleistung der entsprechenden Formalitäten bedeutende Sanierungsbeiträge geleistet. Da die Banken gesetzlichen Auflagen unterliegen, die zwingend einzuhalten sind⁷, muss jedes Institut, das die Begleitung einer Restrukturierung/Sanierung in Betracht zieht, über ein Sanierungskonzept mit einem entsprechendem Urteil zur Sanierungsfähigkeit des Unternehmens verfügen. Als Finanzierung gilt dabei sowohl die Prolongation z.B. auslaufender Linien als auch die Gewährung frischer Liquidität oder entsprechende Zins- und/oder Tilgungs-

⁶ Diese Maßnahmen sind rein kapitalrelevant, i.e. es kann eine Umwidmung von Fremd- in Eigenkapital erfolgen

⁷ In Verbindung mit dem § 25a KWG legen die „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ (MaRisk) den Rahmen für die Handlungsspielräume der Banken und die bankeninternen Prozesse für den Umgang mit Unternehmen bzw. Engagements in der Krise fest

stundungen. In der Praxis erfolgt die Erstellung eines Sanierungskonzepts üblicher Weise nach dem durch das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) entworfenen Standard IDW S6. Die Inhalte eines Sanierungskonzeptes sind weitgehend definiert, können jedoch anteilig auf die spezifische Situation des Krisenunternehmens angepasst werden (vgl. Abbildung 5).

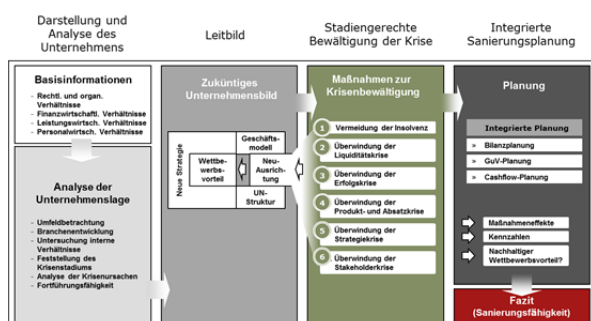


Abbildung 5: Gliederung IDW ES 6 n.F.

Ein Unternehmen gilt als sanierungsfähig wenn:

- die Unternehmensfortführung nach § 252 I (2) HGB bejaht werden kann,
- das Unternehmen sich ggf. in einem erweiterten Zeitraum als nachhaltig renditefähig i.V.z. Branchendurchschnitt erweisen kann, und
- die nachhaltige Anpassungsfähigkeit an marktliche/wettbewerbliche Veränderungsprozesse überwiegend wahrscheinlich ist.

In den möglichen Verhandlungen mit den Banken ist zu bedenken, dass leistungsgestörte Engagements an spezielle Abteilungen der Bank (Intensivbetreuung, Restrukturierung etc.) übergeben werden. Der vertraute Bankberater wird durch einen für den Unternehmer bisher unbekanntem Restrukturierer ersetzt, dessen bankenseitige Aufgabe die Reduktion der Exposition der Bank ist. Je nach Fortschritt der Unternehmenskrise bietet sich selbstverständlich der Einsatz weiterer, meist operativ orientierter Finanzierungsformen an. Beispielhaft ist hier Factoring oder Finetrading zu nennen.

Liquiditätsquelle Kunden

Insbesondere auf Märkten mit technisch/volumenseitig ausgeprägten Abhängigkeiten zwischen Lieferant und Kunde, kann es oft gelingen, den oder die relevanten Kunden nach entsprechender Vorbereitung aktiv in den Prozess der Sanierung des geschwächten Unternehmens mit einzubinden. Motivation der Kunden ist regelmäßig die Arbitrage zwischen den negativen Effekten eines Totalausfalls des Lieferanten und der aktiven Beteiligung an der Sanierung. Zu beachten sind hierbei selbstverständlich mögliche mittel- bis langfristige Negativeffekte. Konkret kann eine aktive Unterstützung durch den Kunden zu einer „Sperrung“ des unterstützten Krisenunternehmens für Neuprojekte oder mittelfristigem Aufbau neuer Lieferanten führen. Die Kunden sollten daher mit großer Vorsicht und ausreichender inhaltlicher Vorbereitung⁸ angesprochen werden, um kontraproduktiven Reaktionen des Kunden vorzubeugen.

Hat eine erste Kommunikation stattgefunden, gilt es „den Bogen nicht zu überspannen“ und eine moderate Hilfe vom Kunden zu erbitten. Übliche durch Kunden gewährte Unterstützungen sind zum Beispiel die Reduktion von Zahlungszielen, die (Teil-)Vorfinanzierung von Aufträgen oder gar (anteilige) Materialbereitstellung. Auch tatsächliche Darlehen, stille Beteiligungen sowie Debt-Equity Swaps sind in der Praxis je nach Konstellation anzutreffen.

Liquiditätsquelle Lieferanten

Insbesondere dann, wenn zwischen dem Krisenunternehmen und einem Lieferanten eine für den Lieferanten relevante Geschäftsbeziehung besteht⁹, kann der Lieferant durchaus ein gesteigertes Interesse am Erhalt des bedrohten Kunden haben. Übliche Unterstützung durch Lieferanten sind die Streckung von Zahlungszielen,

⁸ Entsprechender „Business-Plan“ (i.e. Sanierungskonzept) aus dem das Gesamtkonzept für den erfolgreichen Turnaround des Krisenunternehmens inhaltlich, monetär und zeitlich unter Abwägung der Chancen/Risiken erkennbar ist bzw. zumindest eine erste Skizze der Restrukturierungsansätze und -planung

⁹ Meist relevanter Umsatzanteil oder Auslastung spezifischer Anlagen/Technologien des Lieferanten

die Gewährung von Stundungen, längerlaufenden Zahlungsplänen für „Altverbindlichkeiten“ oder gar Verzichte. In eher seltenen Fällen gewähren auch Lieferanten analog der „Kunden“ Darlehen oder beteiligen sich direkt bzw. still.

Doch auch im Gespräch mit den eigenen, oft persönlich gut bekannten Lieferanten ist Vorsicht geboten. Hier steckt der Teufel im Detail, denn eine unüberlegte und/oder unkoordinierte Ansprache der Lieferanten kann unabsehbare Auswirkungen auf die Liquidität haben. In fast allen Fällen werden unerwartete Negativeffekte durch den Verlust eines relevanten Teils oder der gesamten Linien bei den Warenkreditversicherern (WKV) der Lieferanten ausgelöst. Lieferanten betreffende Maßnahmen sind daher kritisch und im Vorfeld bezüglich ihrer Effekt/Risikorelation zu bewerten. Ursache möglicher Negativeffekte ist die Informationspflicht der Lieferanten gegenüber ihrer WKV. So sind alle Informationen zur Kreditwürdigkeit des versicherten Kunden an die WKV weiterzuleiten. Beispielsweise kann die Anfrage nach der grundsätzlichen Möglichkeit, z.B. einer Stundung, ausreichend für die Herabstufung der Bonität durch die WKV sein. Im Ergebnis kann der Lieferant einen Teil seiner Versicherungsdeckung verlieren und muss sich nun direkt die Frage stellen, ob und zu welchen Konditionen er noch liefert. Zwar stellt sich die berechnete Frage, ob jeder Lieferant umgehend mit entsprechenden Informationen an seine WKV herantreten wird, jedoch sollte die Kommunikation „aktiver“ Maßnahmen¹⁰ wohl überlegt erfolgen. Im schlimmsten Fall kann der befragte Lieferant zeitnah mit der Frage konfrontiert sein, aufgrund des (Teil-)Verlustes seiner WKV, Zahlungsmodalitäten drastisch zu kürzen oder gar Vorkasse zu fordern. Eine derartige zusätzliche Liquiditätsbelastung kann in der Krise rasch vitalitätsbedrohend sein.

Vielmehr gilt es, die Lieferantenstruktur systematisch auf deren Verhandlungseignung hin zu analysieren und eine entsprechende Ansprachestrategie unter Definition der benötigten liquiden Mittel, der erwarteten positiven Liquiditätseffekte

(formal/faktisch) sowie der möglichen Liquiditätsrisiken zu entwickeln. Es kann durchaus sinnvoll sein, die Lieferantenstruktur in diesem Zusammenhang aktiv zu verkleinern. So ist die Trennung von subrelevanten Lieferanten im Rahmen z.B. einer quotalen Befriedigung bestehender Altverbindlichkeiten, durchaus zu erwägen.

Liquiditätsquelle Mitarbeiter

Selten bleibt den Mitarbeitern die wirtschaftlich angespannte Situation des Unternehmens verborgen. Spätestens in den späten Krisenphasen sollten diese informiert und aktiv in die Krisenbewältigung eingebunden werden, denn das Unternehmen ist auf die tatkräftige Unterstützung der Belegschaft angewiesen.

Für die erfolgreiche Bewältigung von Unternehmenskrisen ist es von höchster Bedeutung, die Leistungsträger im Unternehmen zu halten. Dies kann erfahrungsgemäß jedoch nur dann gelingen, wenn nachvollziehbare Sanierungsmaßnahmen erarbeitet¹¹, erläutert und zeitnah umgesetzt werden. Erschwert wird die Situation dadurch, dass dritte Finanzierer in den meisten Fällen auch von den Mitarbeitern des Krisenunternehmens einen Beitrag zur Sanierung einfordern und ihr eigenes, zusätzliches Engagement von den Beiträgen der weiteren Stakeholder (Gesellschafter, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, öffentliche Hand) abhängig machen.

Sicher ist jedoch, dass eine Beteiligung der Mitarbeiterschaft an der Sanierung, zum Beispiel in Form von allgemeinen Lohn- und Gehaltskürzungen, Stundung von Löhnen bzw. Gehältern, Verzicht auf Sonderzahlungen oder freiwillige Mehrarbeit, erhebliche positive Liquiditätseffekte nach sich zieht. Diese, mit hoher Wahrscheinlichkeit zumindest von einem Teil der Mitarbeiter als unpopulär eingeschätzten Maßnahmen sollten jedoch tabufrei diskutiert werden. Trotz eines möglichen und teils konträr auf den Erhalt des Mitarbeiterstamms wirkenden Effektes kann und sollte die Beteiligung der Mitar-

¹⁰ Wie z.B. Stundungen, Zahlungspläne, Verzichte

¹¹ Optimaler Weise unter Partizipation der Mitarbeiter bzw. der relevanten Mitarbeiter i.S.d. Leistungsträger als auch Meinungsführer in der Mitarbeiterschaft

beiter nicht per se ausgeschlossen werden. Sobald es um den Erhalt des Unternehmens und die Vermeidung des möglichen Totalverlustes aller Arbeitsplätze geht, sind erfahrungsgemäß auch Mitarbeiter und Tarifpartner bereit, wirtschaftlich sinnvolle Lösungen zu suchen.

Muss der Personalstamm möglicherweise kapazitativ deutlich angepasst werden, so besteht regelmäßig eine entsprechende arbeitsrechtliche Informationspflicht und es wird möglicherweise ein Interessensausgleich und/oder Sozialplan erforderlich. Der Abbau von festen Arbeitsplätzen führt im Vergleich zum Auslaufen lassen befristeter Arbeitsverträge und der Freistellung von Fremdarbeitskräften üblicherweise zu einer zunächst teils ausgeprägten Belastung der Liquidität. Überschlägig kann von Abfindungskosten i.H.v. ca. 50% des Bruttomonatsentgelts multipliziert mit der Betriebszugehörigkeit in Jahren ausgegangen werden. Grundsätzlich besteht unter Wahrung einiger Rahmenbedingungen jedoch keine Pflicht zur Zahlung von Abfindungen, insofern das Unternehmen dazu nicht in der Lage ist. Bei solchen strukturellen Maßnahmen ist allerdings das Hinzuziehen eines Spezialisten auf dem Gebiet des Arbeitsrechts unabdingbar.

Partner des Mittelstands

So differenziert die jeweiligen Geschäftsmodelle von Unternehmen in der Krise sind, so unterschiedlich sind auch die

Herausforderungen die es zu bewältigen gilt. Daher ist es für eine nachhaltige Betreuung von Unternehmen unabdingbar, zwei Kompetenzen zu vereinen – Branchenkenntnis und Fachkompetenz.

Concentro kann aus mehr als 13 Jahren relevanter Projekterfahrung im Bereich der Restrukturierung, des M&A und der Unternehmenssteuerung sowie auf zahlreiche Mandate aller relevanten deutschen Branchen zurückgreifen. Gerne diskutieren wir Ihre spezielle Unternehmenssituation und spezifischen Herausforderungen mit Ihnen in einem unverbindlichen Gespräch:

- » Generierung und Umsetzung operativer Maßnahmen (z.B. Liquiditätsplanung und -steuerung, Lieferantensprache, Reduktion Working-Capital etc.)
- » Erstellung von Fokusanalyse (z.B. zu Markt und Wettbewerb, Strategie etc.)
- » Analyse und Optimierung der kaufmännischen Transparenz und Steuerung (insbesondere Planung, Reporting und Kostenrechnung)
- » Optimierung bestehender Finanzierungsstrukturen und Akquisition frischen Kapitals
- » Erstellung umsetzungsorientierter Sanierungskonzepte
- » Verkauf Ihres Unternehmens bzw. von Unternehmensteilen zur Rekapitalisierung und Fortführung des Betriebes

Gerne stehen wir Ihnen für ein persönliches Gespräch zur Verfügung!
unabhängig | partnergeführt | umsetzungstark

Für weitere Informationen oder ein Gespräch mit der Concentro Management AG stehen Ihnen folgende Ansprechpartner jederzeit gerne zur Verfügung:



Herr Manuel Giese
Partner

Telefon: +49.(0)911.597.2477.21
Mobil: +49.(0)177.325.31.91
Mail: giese@concentro.de



Herr Andreas Weigert

Telefon: +49.(0)911.597.2477.72
Mobil: +49.(0)160.631.86.93
Mail: weigert@concentro.de