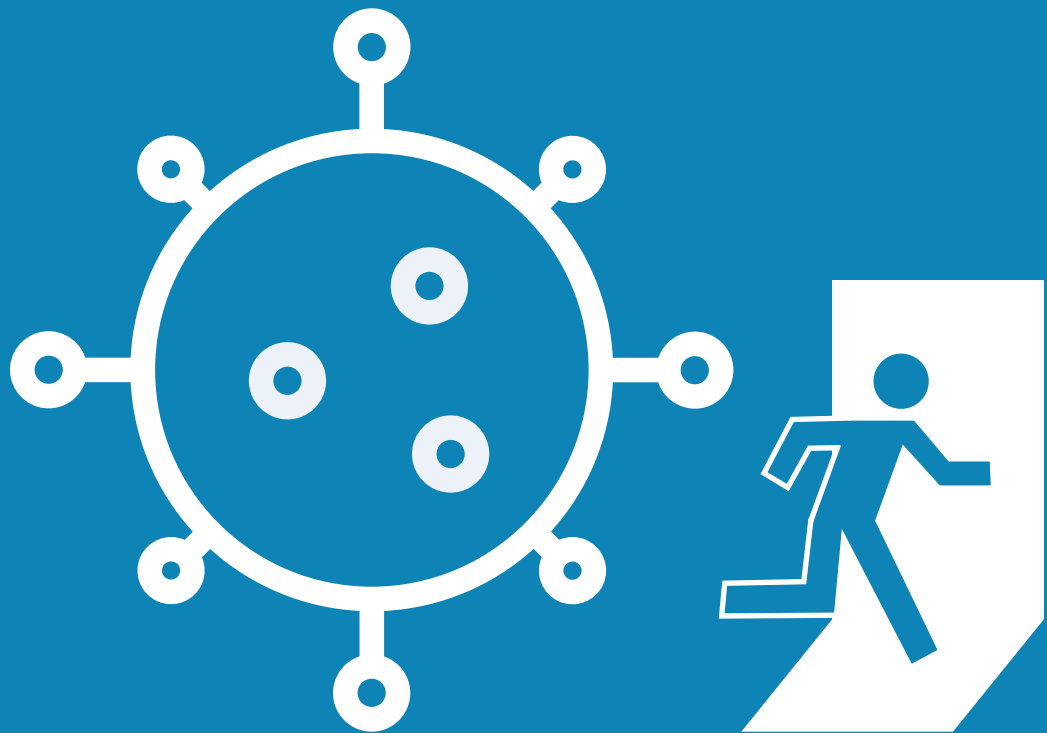




KLAR SCHIFF MACHEN FÜR DIE ZEIT NACH DEM STURM

# Ihre Strategieentwicklung während und nach Corona





KLAR SCHIFFMACHEN FÜR DIE ZEIT NACH DEM STURM

# Strategieentwicklung für die Post Corona Phase

Nicht der Wind,  
sondern das Segel  
bestimmt die Richtung.

Post Corona Phase. Das Ziel darf es jetzt nicht nur sein, ausreichend Wasser unter dem Kiel zu haben, vielmehr müssen die Unternehmen auch in der Lage sein, langfristig nach dem Sturm wieder in sichere Fahrwasser zu kommen. Um bei diesem Bild zu bleiben, sehen wir uns als Lotse an der Seite des Unternehmers in stürmischen Zeiten. Viele Unternehmer vertrauen der HWB Gruppe seit fast fünfzehn Jahren und sind schwierige Wege gemeinsam mit uns gegangen. Auch viele Jahre, nachdem die Unternehmen wieder auf sicherem Kurs sind, stehen wir diesen als Sparringpartner und Freund mit Rat und Tat zur Seite.

Moin und Ahoi, liebe Leser/ innen

Seit Februar 2020 befindet sich Deutschland und damit auch der deutsche Mittelstand im Ausnahmezustand. Covid-19 fegt seit Anfang März wie ein Tornado durch unser Land und die Verwüstungen sind überall erkenn- und spürbar. Bei uns in Norddeutschland sind die Auswirkungen vor allem in den Bereichen Tourismus, Handel und Dienstleistung dramatisch.

Bereits vor COVID-19 war erkennbar, dass sich die Konjunktur nach vielen sehr guten Jahren eintrüben wird. Besonders im Automobilbereich zeichnete sich ab, dass Transformationsprozesse unausweichlich waren. Durch das Herunterfahren großer Teile der Wirtschaft im März 2020 hat sich die Notwendigkeit für Veränderungsprozesse in Unternehmen verschärft und ein Großteil der Unternehmen befindet sich im Krisenmodus. Die HWB Gruppe hat in den vergangenen Wochen nicht nur vielen Unternehmen bei der Bewältigung der akuten Liquiditätsprobleme geholfen, sondern hat auch Anregungen für weitere sinnvolle Maßnahmen an die Verantwortlichen in Politik, Wirtschaft und Verbänden weitergegeben. Auf den folgenden Seiten geben wir konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmer, vor allem mit Blick auf die

*Für dieses Vertrauen sind wir und das gesamte Team der HWB Gruppe sehr dankbar.*



**Mit herzlichen Grüßen**

Helmut Bauer  
Geschäftsführer

Hartmut Winkelmann  
Geschäftsführer



# Was auf uns gemeinsam zu kommt

Wir sehen aktuell zwei wesentliche Phasen, die eine Vielzahl von Unternehmen in den kommenden Monaten durchlaufen werden, je nachdem in welcher Branche sie sich befinden:



**DIE PHASE DES HERUNTERFAHRENS  
DES UNTERNEHMENS: LIQUIDITÄT ZUR  
SICHERUNG DES ÜBERLEBENS GEWINNEN**



**DIE PHASE DES HOCHFahrenS UND  
STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DES UNTER-  
NEHMENS FÜR DIE POST CORONA PHASE**

In jeder dieser o.g. Phasen stehen wir als HWB Gruppe mittelständischen Unternehmern mit unserem gesamten Know-How zur Seite.

## Die Phase des Herunterfahrens: Liquidität zur Sicherung des Überlebens gewinnen

### Liquiditätssicherung durch externe Maßnahmen

Die HWB Gruppe hat mittelständischen Unternehmen bereits zu Beginn der Krise, mit dem **Corona-Notfallkoffer** [www.hwb-gruppe.de/notfallkoffer](http://www.hwb-gruppe.de/notfallkoffer), Hilfestellungen für die externe Liquiditätsbeschaffung bereitgestellt. Die Bestandteile des Notfallkoffers sind die Zusammenstellung aller wesentlichen Informationen zu den **öffentlichen Finanzierungsprogrammen**, dem **Kurzarbeitergeld** und den **steuerlichen Entlastungen**.

Der Bund und die Länder haben einen Schutzschirm in noch nie da gewesener Größenordnung auf den Weg gebracht. Dieser besteht aus einer Kombination von Zuschüssen, Darlehen, im Wesentlichen über die KfW in Kombination mit den Förder- und Hausbanken und öffentlichen Bürgschaften. Auf der einen Seite sind die Fördermittel zwingend notwendig zum kurzfristigen Überleben, zum anderen bedeuten vor allem die Darlehen eine enorme Hypothek auf die Zukunft. Dieses gilt vor allem für die

zukünftige Kapitaldienstfähigkeit, als auch die Verschlechterung der Eigenkapitalquote und damit auch des Ratings. Alle Details finden Sie unter [www.corona-Notfallkoffer.de](http://www.corona-Notfallkoffer.de) aktuellen Neuigkeiten zu den oben genannten Bereichen finden sie täglich in unserem Blog unter [hwb-gruppe.de/blog](http://hwb-gruppe.de/blog)

### Liquiditätssicherung durch interne Maßnahmen

Unternehmer stellen aktuell naturgemäß die Frage, welche liquiditätssichernden Maßnahmen in dieser Phase umgesetzt werden können. Hierzu gehören u.a.

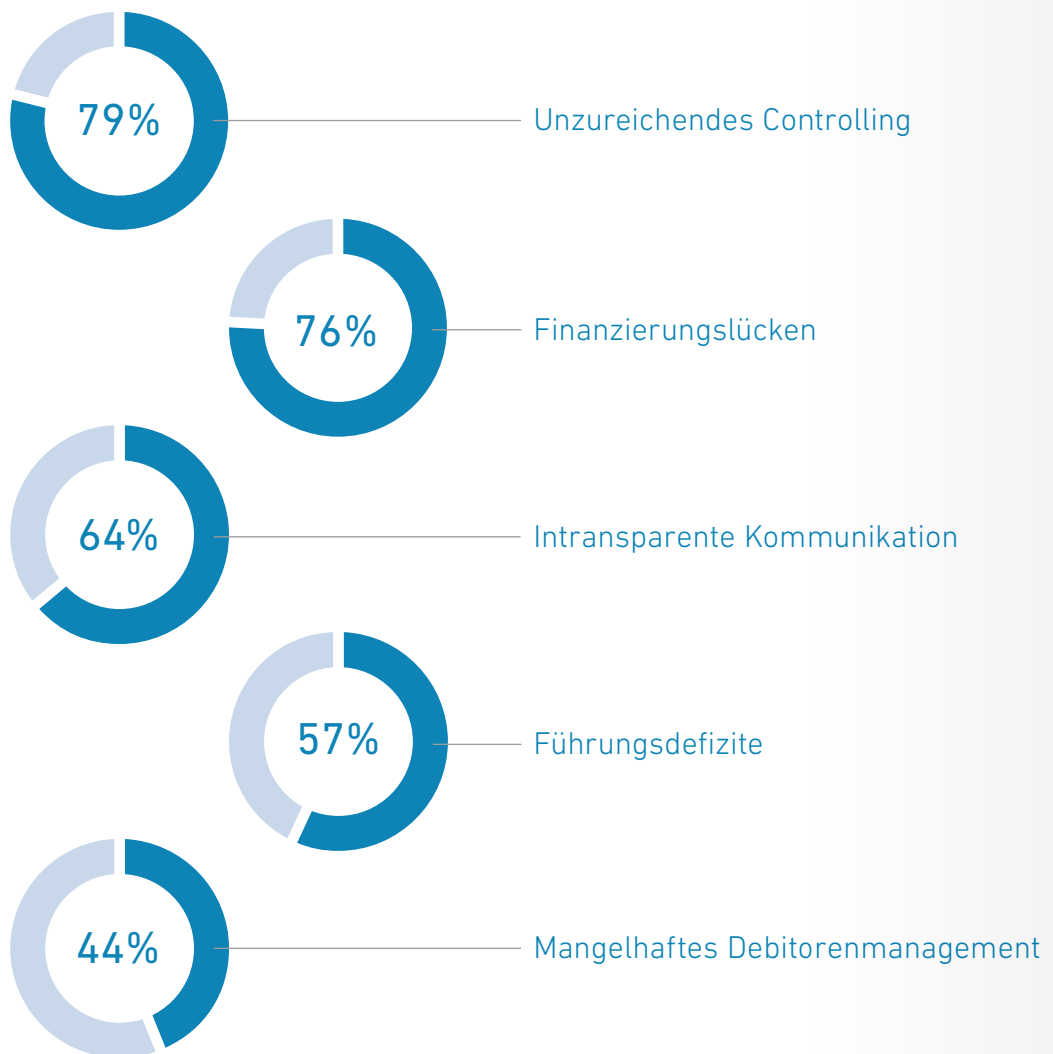
- Sofortige Überprüfung aller Investitionen,
- Analyse sämtlicher Kostenpositionen auf kurzfristiges Einsparpotential,
- Intensivierung des Debitorenmanagements und Verkürzung der Zahlungsziele,
- Verlängerung der Kreditorenlaufzeiten,
- Stundung von Mietzahlungen, Leasing oder Kreditraten.

Bei allen Themen schaffen wir gemeinsam die Basis zur richtigen Entscheidungsfindung. Wir erstellen unterschiedliche Szenarien für Umsatz, Ergebnis und Cash-Flow und ermitteln die resultierenden Liquiditätsbedürfnisse.



# Ursachen für Unternehmenskrisen

71 % aller Insolvenzen werden verursacht durch Managementfehler



Quelle: Euler Hermes: Wirtschaft Konkret Nr. 414, Ursachen von Insolvenzen. 2006, S. 20. Die Studie ist das Ergebnis einer Befragung von 125 erfahrenen Insolvenzverwaltern, die rund 19.000 Insolvenzen bearbeiteten.\* Mehrfachnennung möglich.



## Die Phase des Hochfahrens und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens für die Post Corona Zeit

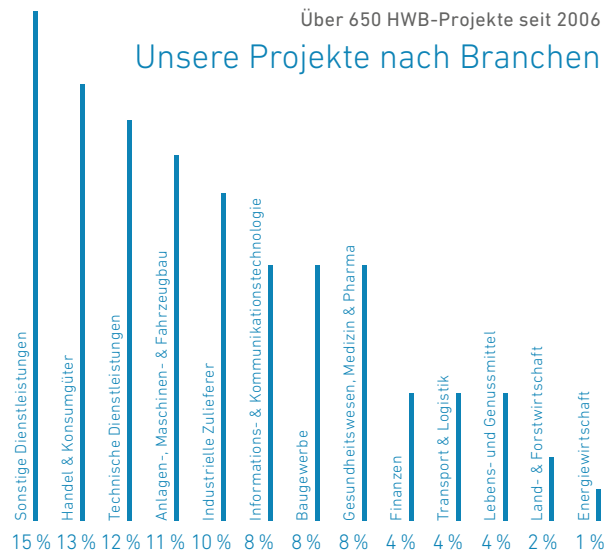
Viele Unternehmen haben Kurzarbeit angemeldet, Produktionen stehen still, Lieferketten sind unterbrochen oder Geschäfte geschlossen. Wenn die o.g. kurzfristigen Maßnahmen umgesetzt sind, dann ist der richtige Zeitpunkt, sich mit grundsätzlichen Fragestellungen zu beschäftigen.

### Wie stelle ich mein Unternehmen für die Post Corona Zeit strategisch auf?

Vor der Corona Krise hatten viele Unternehmen eine mittel- oder langfristige Unternehmensstrategie, d.h. es bestand Klarheit, in welchen Märkten, mit welchen Produkten und/oder Dienstleistungen man langfristig erfolgreich auch zukünftig agieren wollte.

Viele Unternehmer verfügten bis vor kurzem noch über klare Vorstellungen im Bezug auf die eigene Wachstumsstrategie, zum Beispiel durch organisches oder anorganisches Wachstum. Andere wiederum dachten über Abgabestrategien aus Altersgründen nach, zum Beispiel durch **Übertragung des Unternehmens** innerhalb der Familie oder Veräußerung an Dritte (**MBO oder MBI**).

COVID-19 und die Folgewirkungen zwingen nun viele Unternehmen zur Überprüfung der eigenen Pläne. Einige wenige Unternehmen profitieren von der aktuellen Situation, wie zum Beispiel Teile des Online-Handels oder der Medizintechnik. Andere befinden die sich in einer kritischen Situation und müssen über die (Neu-)Strukturierung ihres Geschäftsmodells nachdenken oder sich sogar mit Sanierungsszenarien auseinandersetzen. Unabhängig von der jeweiligen oben beschriebenen Ausgangssituation, empfehlen wir unseren Mandanten in den kommenden Wochen ihre Strategie auf den Prüfstand zu stellen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Gern unterstützen wir dabei als neutraler Analyst mit geeigneten Methoden. Auch die Stärkung von Eigenkapital oder Eigenkapital ähnlichen Mitteln sollte ein Bestandteil der Strategie sein.



### Restrukturierung / Sanierung

Für eine Vielzahl von Unternehmen stellt sich die Frage, ob die ursprüngliche Rentabilität vor der Krise wieder erreichbar ist oder sich diese vielleicht sogar verbessern ließe. Wir kennen Unternehmen, die sich, mit Blick auf die sehr guten Jahre der Vergangenheit, nicht intensiv mit ihren Kosten oder Deckungsbeiträgen beschäftigten mussten oder wollten. Hier hat vielfach ein Umdenken stattgefunden.

- Wie werden sich Märkte verändern?
- Welche Branchen werden langfristig zu den Gewinnern gehören, welche zu den Verlierern?
- Wie verändert sich das Verhalten der Lieferanten, wie das unserer Kunden?

Dies alles wird einen wesentlichen Einfluss auf die eigene Rentabilität haben. Strukturierungsprojekte und Sanierungsthemen gehören von Anfang an zu den Kernkompetenzen der HWB Gruppe. Die aktuelle Entschärfung des Insolvenzrechts verschafft Unternehmen Zeit, ersetzt aber nicht das kritische Hinterfragen des bewährten Geschäftsmodells.



# Heute schon an morgen denken.

## STRATEGIE DIMENSIONEN

## ZIELFÜHRENDE MASSNAHMEN

### LIQUIDITÄT



Wir erarbeiten eine integrierte Liquiditätsplanung um den zukünftigen Bedarf schon heute decken zu können.

### MARKT UND KUNDEN



Wir führen DB-gestützte Portfolio- und Marktanalysen durch, um Umsätze zu sichern und Margen zu steigern.

### PROZESSKOSTEN



Wir erreichen maximale Effizienz in allen Betriebsprozessen von der Beschaffung bis zur Rechnungserstellung.

### PERSONAL



Wir identifizieren ineffiziente Personalstrukturen und entwickeln Incentive- und Mitarbeiterbindungsprogramme.

### TECHNOLOGIE



Wir bewerten aufkommende Technologien und zeigen resultierende Potentiale und Handlungsstrategien auf.

Unsere Broschüre „Klar Schiff machen, jetzt für stürmische Zeiten rüsten“ im Downloadbereich der HWB Webseite ([hwb-gruppe.de/downloads](http://hwb-gruppe.de/downloads)) zeigt Ihnen detailliert die Bandbreite der Möglichkeiten.



### Zukaufstrategie

Zur Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells ergeben sich folgende Möglichkeiten:

- strategische Beteiligungen an Unternehmen als Minderheits- oder Mehrheitsgesellschafter; beispielhaft zu nennen sind Wege über Kapitalerhöhungen mit dem Vorteil, dass der Kaufpreis im Unternehmen verbleibt oder Joint Ventures, also die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen,
- vollständige Übernahmen zur vertikalen oder horizontalen Erweiterung des eigenen Geschäftsmodells beziehungsweise Umsetzung einer langfristig orientierten Buy- and Build Strategie,
- Kooperationen mit oder ohne finanziellen Verflechtungen als Einstieg für einen späteren Zukauf.

Finanzierungen bleiben weiterhin günstig, was sich auch auf Übernahmefinanzierungen auswirkt. So manch ein Unternehmer scheut sich, auch mit Blick auf das eigene Alter, jetzt langfristige Darlehen mit zusätzlich persönlichen Sicherheiten aufzunehmen und ist daher für Beteiligungen von Investoren am eigenen Unternehmen offen.

### Abgabestrategie

Schon vor den aktuellen Ereignissen, standen eine Vielzahl von Unternehmen aufgrund der demographischen Situation vor der Fragestellung, wie eine sinnvolle Nachfolge zu regeln ist. Siehe auch: [hwb-gruppe.de/beratung/nachfolge](http://hwb-gruppe.de/beratung/nachfolge). Voraussetzung für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung ist das Vorhandensein eines erfolgreichen, übergabefähigen Unternehmens, unabhängig ob ein MBO oder ein MBI geplant ist. Bei einer entgeltlichen Übertragung, die der Regelfall ist, spielt der Unternehmenswert eine zentrale Rolle. Entscheidenden Einfluss auf den Wert haben nicht nur die aktuellen Ergebnisse (die ggf. drastischen Einbrüchen unterworfen sind), sondern auch die Ergebniserwartungen der Zukunft. Entscheidende Werttreiber sind das zukünftige Ergebnis vor Zins und Steuern (EBIT) sowie der Verschuldungsgrad des Unternehmens.

Die aktuelle Entwicklung der vermehrten Kreditaufnahme führt aber jetzt schon in einigen Branchen zu der Notwendigkeit deutlicher Bewertungsanpassungen. Die Konsequenz für aktiv tätige Gesellschafter wird sein, entweder noch einige Jahre länger arbeiten zu müssen oder niedrigere Abgabe-Preise akzeptieren zu müssen. Als HWB-Gruppe verfügen wir über weitreichende und langjährige Expertise in der Begleitung von Unternehmenstransaktionen und erarbeiten auf Basis einer aktuellen Unternehmensbewertung eine passende Unternehmensnachfolgestrategie.

### Fazit

Die Corona Krise hat jeden von uns getroffen und die Auswirkungen sind für alle spürbar. Es gibt aber auch enorme Chancen und auch positive Wachstums-Perspektiven für die Post Corona Phase. Genau mit diesem Optimismus gehen wir als Unternehmerberater das Thema an, für uns selbst und für unsere Kunden, immer getreu unserem Motto: Beratung im Norden mit Herz und Verstand.

Wir wünschen allen Unternehmern die notwendige Ruhe und Gelassenheit – auch in stürmischen Zeiten.





Diplom-Volkswirt  
**Hartmut Winkelmann**  
Gründer und geschäftsführender  
Gesellschafter

T +49 431 530 350-10  
M +49 173 275 90 00  
F +49 431 530 350-50  
E h.winkelmann@hwb-gruppe.de



Diplom-Kaufmann  
**Helmut Bauer**  
Gründer und geschäftsführender  
Gesellschafter

T +49 431 530 350-20  
M +49 173 248 27 71  
F +49 431 530 350-50  
E h.bauer@hwb-gruppe.de



Diplom-Ingenieur  
**Ralf Schmidt**  
geschäftsführender Gesellschafter,  
Managementberatung

T +49 431 530 350-18  
M +49 176 164 77 535  
F +49 431 530 350-50  
E r.schmidt@hwb-gruppe.de



Diplom-Kaufmann & Certified  
Valuation Analyst (CVA)  
**Andreas Hönicke**  
Geschäftsführer,  
Transaktionsberatung

T +49 431 530 153-72  
M +49 162 426 35 22  
F +49 431 530 153-66  
E a.hoenicke@hwb-gruppe.de



Diplom Kaufmann, MRICS & MAI  
**Axel Comberg**  
geschäftsführender Gesellschafter,  
Immobilienberatung

T +49 431 530 350-90  
M +49 160 962 683 18  
F +49 431 530 350-50  
E a.comberg@hwb-gruppe.de



Diplom-Betriebswirtin (FH)  
& KMU-Fachberaterin der Unternehm-  
ernachfolge®  
**Katrin Neef**  
Prokuristin, Unternehmerberatung

T +49 431 530 350-15  
F +49 431 530 350-50  
E k.neef@hwb-gruppe.de



Diplom-Kaufmann  
**Stephan Geyer-Güssow**  
Prokurist, Unternehmerberatung

T +49 431 530 350-16  
F +49 431 530 350-50  
E s.geyer-guessow@hwb-gruppe.de



Diplom-Kaufmann &  
Syndikus Steuerberater  
**Lutz von Majewsky**  
Prokurist, Transaktionsberatung

T +49 431 530 153-73  
M +49 171 817 20 21  
F +49 431 530 350-50  
E l.vonmajewsky@hwb-gruppe.de



Betriebswirt (M.A.) &  
Certified Valuation Analyse (CVA)  
**Sascha Rennekamp**  
Prokurist, Transaktionsberatung

T +49 431 530 153-71  
F +49 431 530 153-66  
E s.rennkamp@hwb-gruppe.de



Betriebswirt –  
General Management (M.A.)  
**Matthias Winkelmann**  
Analyst

T +49 431 530 153-60  
F +49 431 530 153-66  
E m.winkelmann@hwb-gruppe.de



Betriebswirt (B.Sc.) &  
Certified Valuation Analyst (CVA)  
**Christian Brenner**  
Prokurist, Unternehmerberatung

T +49 431 530 350-19  
F +49 431 530 350-50  
E c.brenner@hwb-gruppe.de



Analyst  
**Max Köhler-Karstens**  
Transaktionsberatung

T +49 40 228 593 99-8  
T +49 431 530 350-10  
F +49 431 530 350-50  
E m.koehler-karstens@hwb-gruppe.de



Diplom-Volkswirt  
**Dr. Moritz Thiede**  
Prokurist, Unternehmerberatung

T +49 431 530 350-24  
F +49 431 530 350-50  
E m.thiede@hwb-gruppe.de



Diplom-Kaufmann  
**Jens Gedamke**  
Prokurist, Unternehmerberatung

T +49 431 530 350-17  
F +49 431 530 350-50  
E j.gedamke@hwb-gruppe.de



Bankkaufmann  
**Wolfgang Roth**  
Qualitätsmanager

T +49 431 530 350-25  
F +49 431 530 350-50  
E w.roth@hwb-gruppe.de



**Sven Sausmikat**  
Fachberatung Hotel/Gastronomie

T +49 431 530 350-11  
M +49 173 945 11 08  
F +49 431 530 350-50  
E s.sausmikat@hwb-gruppe.de



Analystin  
**Marlene Bockholdt**  
Duale Studentin

T +49 431 530 350-14  
E m.bockholdt@hwb-gruppe.de



Volkswirt (B.Sc.)  
**Sebastián Falcón**  
Trainee

T +49 431 530 350-14  
E s.falconperalta@hwb-gruppe.de



Analyst  
**Tim Lennart Borchers**  
Unternehmerberatung

T +49 431 530 350-26  
F +49 431 530 350-50  
E t.borchers@hwb-gruppe.de



**Stephanie Mannefeld**  
Assistenz der Geschäftsführung

T +49 431 530 350-21  
F +49 431 530 350-50  
E s.mannefeld@hwb-gruppe.de



Analystin  
**Julie Witte**  
Trainee

T +49 431 530 350-0  
E j.witte@hwb-gruppe.de



**Anja Holz**  
Assistenz der Geschäftsführung

T +49 431 530 350-13  
F +49 431 530 350-50  
E a.holz@hwb-gruppe.de



Diplom-Kauffrau  
**Sonja Struck**  
Buchhaltung

T +49 431 530 350-11  
F +49 431 530 350-50  
E s.struck@hwb-gruppe.de



Kontakt  
**Kiel**

Holstenstraße 108  
24103 Kiel

T +49 431 530 350-0  
F +49 431 530 350-50  
E info@hwb-gruppe.de

Kontakt  
**Hamburg**

Deichstraße 1  
20459 Hamburg

T +49 40 228 593 99-0  
E info@hwb-gruppe.de



 **HWB** Gruppe