



LEISTUNGSPORTFOLIO ZU FOKUSTHEMEN 2024



Bayern Consult

LEISTUNGSPORTFOLIO ZU FOKUSTHEMEN 2024

IMPRESSUM

Medieninhaber, für den Inhalt verantwortlich:

Bayern Consult Unternehmensberatung GmbH, ©2024

Layout & Grafik: Syngroup Management Consulting AG



BAYERN CONSULT FOKUSTHEMEN 2024

SANIERUNG
RESTRUKTURIERUNG 4

28 UNTERNEHMENS-
NACHFOLGE

KOMMUNALE 11
BERATUNG



22 ESG-SCORE

SONDERTHEMA 16
KRANKENHAUS



SANIERUNG & RESTRUKTURIERUNG

Restrukturierung und Target Operating Model (TOM) als Sanierungsplan



EINE ERFOLGREICHE SANIERUNG BEDARF EINES GANZHEITLICHEN, NACHHALTIGEN LÖSUNGSANSATZES

INSOLVENZEN STEIGEN AUF VOR-CORONA NIVEAU

Unternehmensinsolvenzen stiegen nach etwas „ruhigeren“ Coronajahren im Jahr 2023 laut Auskunft von Creditreform um 23% an. Damit ist zwar noch nicht das Niveau historisch länger zurückliegender Insolvenzzahlen erreicht, aber ein solcher Anstieg nach über zehn Jahren rückläufigen Trend rückt das Thema noch stärker in den Fokus zurück.

Schwierige Konjunkturlage sowie Nachholeffekte als Auslöser

Während die Coronakrise auch mittels umfassender Fördermaßnahmen noch relativ gut durchtaucht werden konnte, sind Lockerungen des Insolvenzrechts (wie das Aussetzen der Insolvenzantragspflicht) mittlerweile ausgelaufen. Nachholeffekte sind ein Auslöser des Anstiegs. Viele jetzt von Insolvenz betroffene Unternehmen hatten schon vor der Coronazeit mit diversen Krisen zu kämpfen.

Zudem stellen Zinserhöhungen und steigende Energie und Rohstoffpreise bei gleichzeitigen konjunkturellen Rückgang Unternehmen vor neue Herausforderungen. Stark betroffen sind insbesondere mittlere und große Unternehmen. Bei Unternehmen mit 51-250 Beschäftigten stiegen die Insolvenzen sogar um ca. 76%.

UNTERNEHMENSINSOLVENZEN

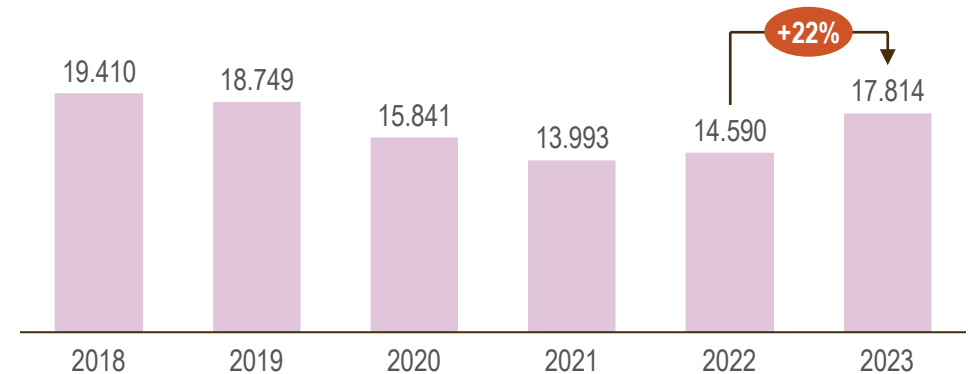


Abb. 1: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland von 2018 – 2023 (2023 = Schätzung)

UNTERNEHMENSINSOLVENZEN

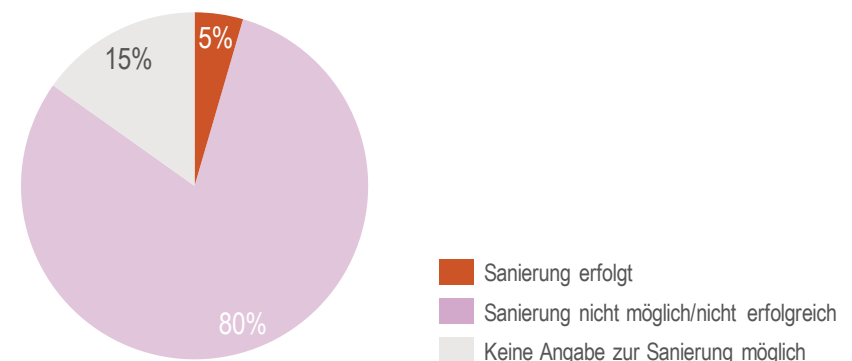
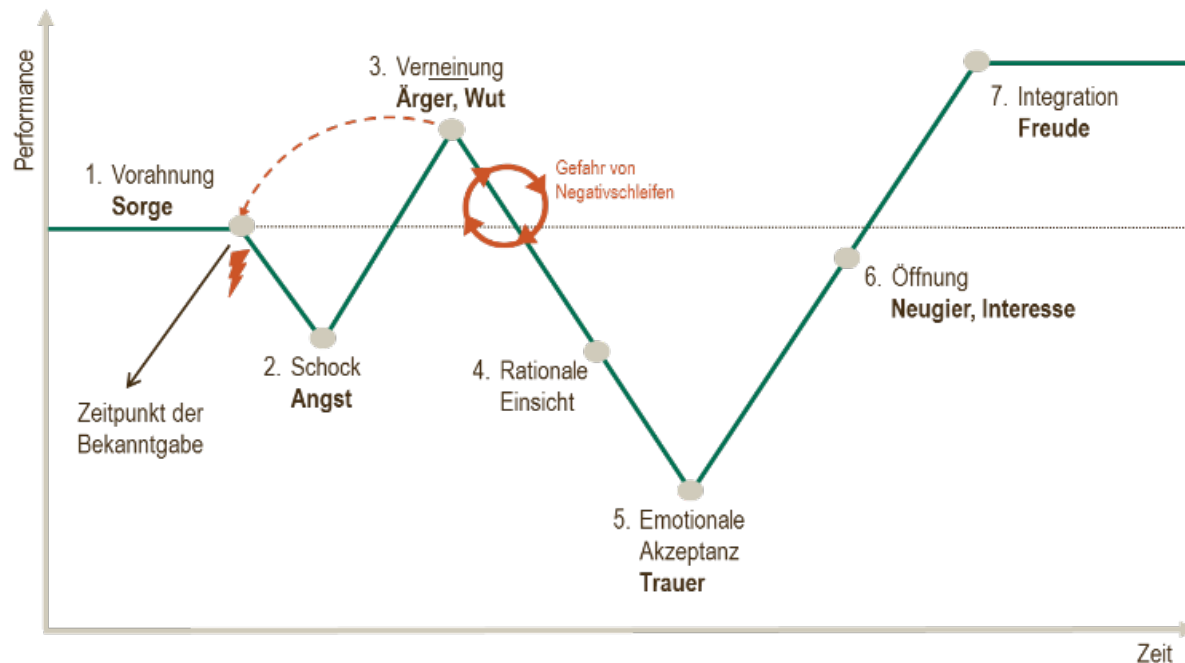


Abb. 1: Ergebnis des Insolvenzverfahrens



WIR MANAGEN VERÄNDERUNG – RESTRUKTURIERUNG IST VERÄNDERUNG

EMOTIONALE REAKTIONEN IM VERÄNDERUNGSPROZESS



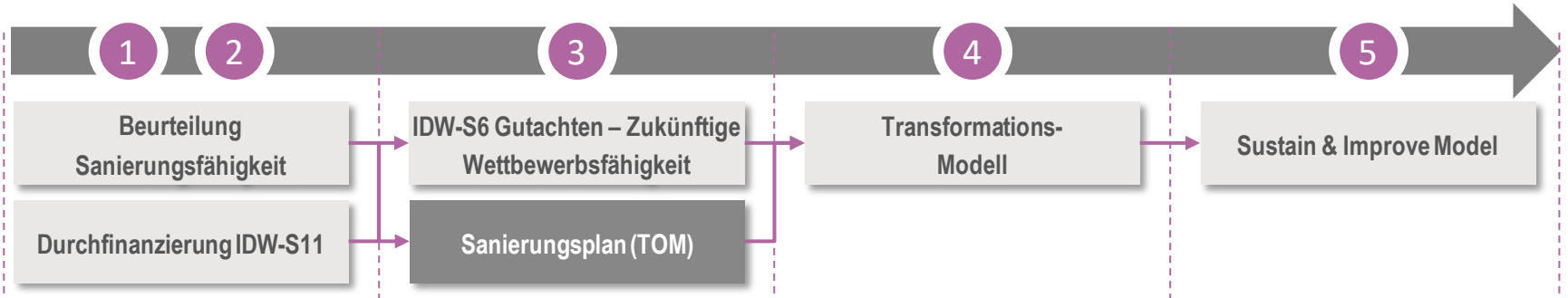
- Für **Menschen** bedeutet die Auseinandersetzung mit **Veränderung** immer das Durchlaufen eines **emotionalen Prozesses**.
- Grund dafür ist die aufgebaute **Bindung zum „Alten“**, die erst (wertschätzend) **verabschiedet** werden muss, um für **etwas Neues** Platz zu machen.
- Dieser Prozess kann **nicht vermieden**, seine Bewältigung **aber beschleunigt** werden.

UNSER BERATUNGSANSATZ

Wir übernehmen Verantwortung, arbeiten ganzheitlich und berücksichtigen die Erfordernisse aller am Prozess beteiligten Anspruchsgruppen. Wir verbinden finanz- und leistungswirtschaftliche Analysen und Kriterien, formale Anforderungen und persönliche Interaktion, von der Orientierung über Analysen und Berichte bis zur Validierung und Implementierung der notwendigen Maßnahmen für die nachhaltige Sanierung & Restrukturierung. Ein einheitlicher Masterplan und das Betriebsmodell ermöglichen Unternehmern, Managern und Finanzpartnern, die Resultate gemeinsamer Arbeit mitzutragen.“



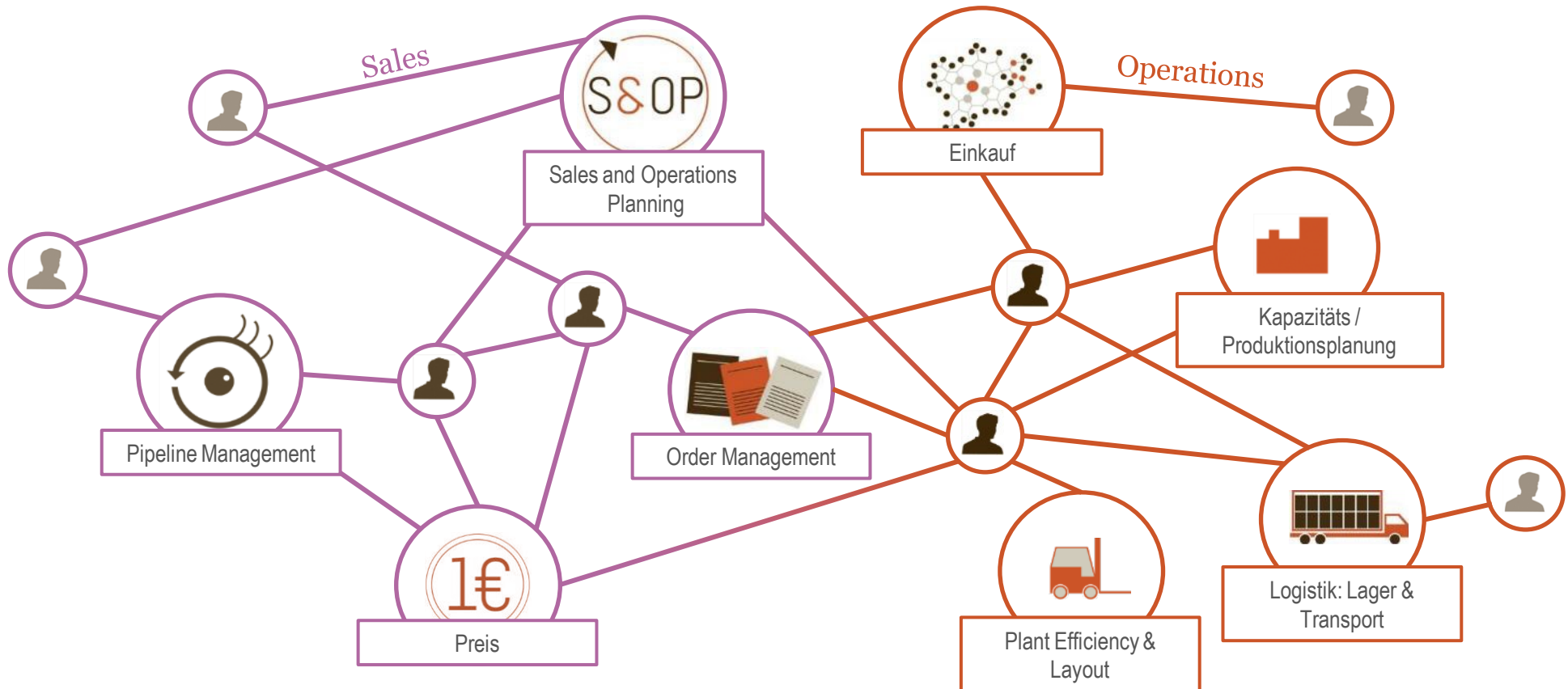
ROADMAP RESTRUKTURIERUNG



PHASE	VOR- / DETAILANALYSE	IDW-S6 GUTACHTEN	IMPLEMENTIERUNG / ROLLOUT	UMSETZUNG
WESENTLICHE FRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat das Unternehmen ein nachhaltiges Geschäftsmodell? ▪ Welche Ereignisse haben zur Krise geführt und wie wirken sich diese aus? ▪ Gibt es geeignete Maßnahmen, die Krisenursachen zu bekämpfen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie ist das Geschäftsmodell / Leitbild des sanierten Unternehmens? ▪ Gibt es geeignete Maßnahmen, um die Krisenursachen zu bekämpfen und zu beseitigen? ▪ Müssen operative Prozesse verändert werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie implementieren wir die Veränderungen, um den Sanierungsplan umzusetzen? ▪ Mit welchen Ressourcen wird die Implementierung umgesetzt? (CRO / Sanierungsbeirat / Steering) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie institutionalisieren wir die Veränderungen und stellen deren Integration in die Operations sicher? ▪ Wie verbessern wir uns laufend und passen uns zukünftig an sich verändernde Marktbedürfnisse und -chancen an?
AUFGABEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung einer Durchfinanzierungsbestätigung, Überprüfung Vorliegen von Insolvenzeröffnungsgründen ▪ Detailanalyse um Chancen inhaltlich und monetär (in EUR) zu bewerten ▪ Aussage zur Sanierungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifizierte Sanierungsmaßnahmen und deren Umsetzung ▪ Organisatorische / Leistungswirtschaftliche Umsetzung - Target Operating Model (TOM) ▪ Vorliegen eines detaillierten Sanierungsplanes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwickeln einer Restrukturierungs-Blaupause mit Aufgabenpaketen, Zeitschienen und Ressourcen ▪ Aufstellen eines Change-Management Plans ▪ Eventuell Restrukturierungsvereinbarung mit Banken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufzeigen und umsetzen von Optionen für unterstützte, teilunterstützte und selbsttragende Aufrechterhaltung und Verbesserungspläne ▪ Aufbau und Implementierung eines operativen Risk-Management Systems



WIR DENKEN GANZHEITLICH ENTLANG DER GESAMTEN LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHEN PROZESSKETTE





DAS TARGET OPERATING MODEL (TOM) – PROZESSORGANISATION DES SANIERTEN UNTERNEHMENS

LEITBILD DES SANIERTEN UNTERNEHMENS

Die **Customer Experience** verbindet die grundsätzlichen Wettbewerbsvorteile mit den spezifischen Interaktionen zwischen Kunde und Unternehmen.

Das **Make or Buy** Modell beschreibt die Wertschöpfungstiefe, sprich die Aufgabenverteilung zwischen Unternehmen, Gruppe und externen Dienstleistern / Lieferanten.

Das **Infrastrukturmodell** definiert die Produktions- und Vertriebs-/ Servicepräsenz mit Standorten und deren Ausstattung und Umfang, die Größe der Vertriebsorganisation und Distributionszentren.

Das **Technologiemodell** benennt die Systeme, Dienstleistungen, IT/ Automatisierungssysteme und Infrastruktur, die zur Unterstützung des Geschäftes notwendig / sinnvoll ist.

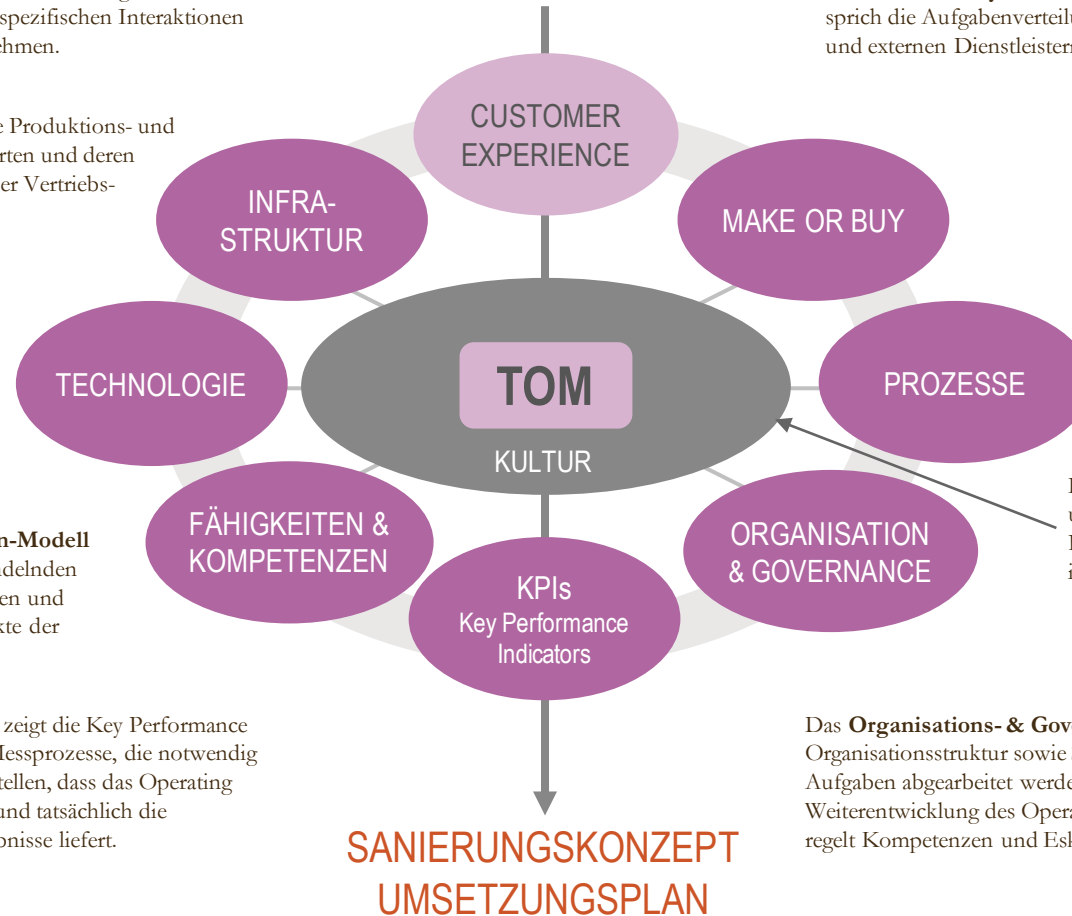
Das **Fähigkeiten- und Kompetenzen-Modell** benennt die Anforderungen an die handelnden Personen in Form nötiger Kompetenzen und Erfahrungen, Personalstärke und Effekte der Veränderung.

Die **KPI-Struktur** zeigt die Key Performance Kennzahlen und Messprozesse, die notwendig sind, um sicherzustellen, dass das Operating Model effektiv ist und tatsächlich die gewünschten Ergebnisse liefert.

Das **Prozessmodell** zeigt, wie verschiedene Funktionen und Standorte interagieren, wie Aufgaben abgearbeitet werden und wo und wie Übergeben an Schnittstellen erfolgen.

Das **Kulturmodell** zeigt Werte, Normen und Überzeugungen auf, anhand derer die Personen innerhalb der Organisation interagieren.

Das **Organisations- & Governance-Modell** beschreibt die Organisationsstruktur sowie Standorte/Funktionen in denen Aufgaben abgearbeitet werden, und wie Umsetzung und Weiterentwicklung des Operating Model gesteuert werden. Es regelt Kompetenzen und Eskalationswege zur Konfliktlösung.





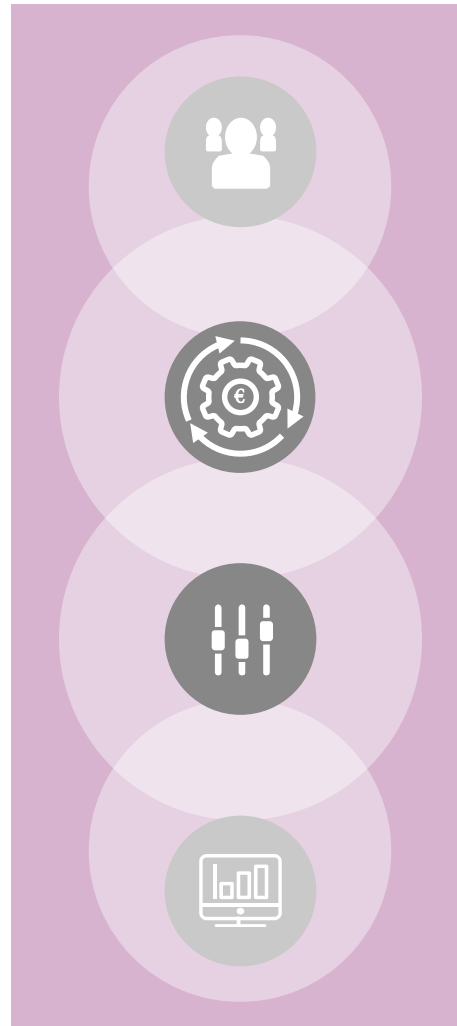
SANIERUNG & RESTRUKTURIERUNG – MEHRWERT FÜR BANKEN UND SPARKASSEN

EMPFÄNGERORIENTIERTE LÖSUNG

- Qualifizierte und der Situation angepasste Analyseberichte dienen der Vorlage bei Gremien, Finanzinstituten oder -partnern.
- Von der knapp gehaltenen Analyse der Finanzierungsstruktur, über umfassendere Independent Business Reviews hin zu vollumfassenden, formellen Gutachten nach IDW S6 finden wir für jeden Fall eine angemessene Lösung.

ABGESTIMMTE BERICHTSERSTELLUNG

- Unsere Gutachten erstellen wir in enger Zusammenarbeit vor Ort mit dem Unternehmer.
- Zusätzlich finden auch Informationen der Sparkasse Berücksichtigung.



GANZHEITLICHE SICHTWEISE

- Unsere Gutachten umfassen nicht nur finanzwirtschaftliche Analysen, sondern berücksichtigen auch leistungswirtschaftliche Parameter entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens.
- Unser ganzheitlicher Beratungsansatz berücksichtigt leistungswirtschaftliche Parameter und finanzwirtschaftliche Analysen – aus einer Hand
- Mit dem Target Operating Model werden alle strategischen Anforderungen an die zukünftige Organisation des Unternehmens beachtet.

UMSETZUNGSBEGLEITUNG

- In der Umsetzung der Maßnahmen gehen wir auf die für den Kunden realisierbaren Aspekte ein. Alle möglichen formalen Anforderungen des Kreditgebers werden ebenfalls berücksichtigt.
- Die Implementierung des Risikomanagementsystems sorgt für eine nachhaltige Sanierung.



KOMMUNALE BERATUNG



UM DIE HANDLUNGSFÄHIGKEIT ZU ERHALTEN, MÜSSEN KOMMUNEN DEN AKTUELLEN ENTWICKLUNGEN ENTGEGENHALTEN

DAS AUFGABENSPEKTRUM DER KOMMUNEN WIRD KOMPLEXER

Aktuelle Entwicklungen verschärfen den Druck auf die Kommunen: Die Bewältigung der Energiewende, der Wohnraummangel, die Integration geflüchteter Menschen, die Betreuung von Kleinkindern in Tagesstätten und viele Aufgaben mehr sind oftmals schwer zu bewältigen.

Zu alledem wird die Finanzierung der immer stärker (und über die Einnahmen) steigenden Ausgaben immer schwieriger. Bei gleichzeitig steigenden Zinsen sind auch die Möglichkeiten der kommunalen Kreditfinanzierung beschränkt.

Arbeits- und Fachkräftemangel verschärft die Situation

Bereits heute sind hunderttausende Stellen im öffentlichen Dienst und in der kommunalen Verwaltung unbesetzt und in den nächsten Jahren stehen Pensionierungswellen bevor (jeder 3. Beschäftigte im öffentlichen Sektor geht bis 2030 in Ruhestand).

Durch all diese Trends gerät die Handlungsfähigkeit der Kommunen zunehmend in Gefahr.

EINNAHMEN VS. AUSGABEN DER KOMMUNEN

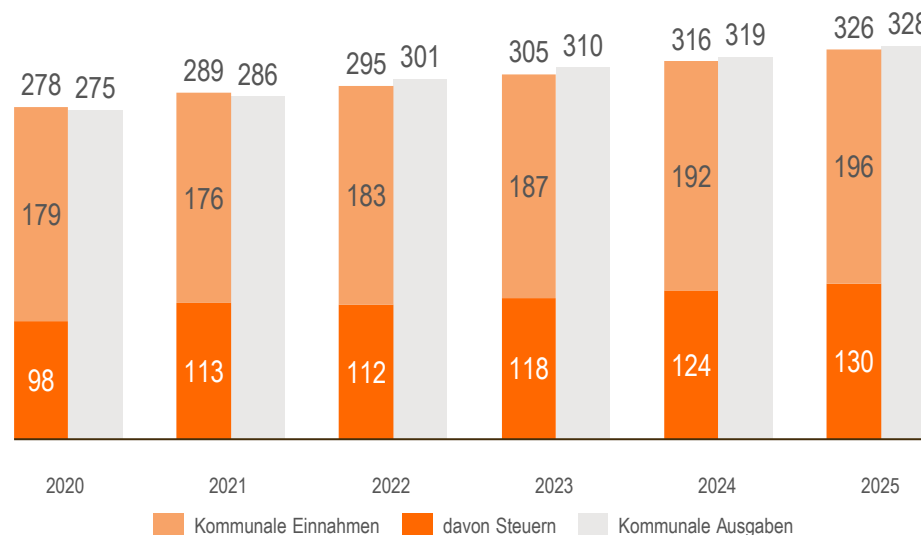


Abb. 1: Bereinigte Einnahmen und Ausgaben der Haushalte, Gemeinden und Gemeindeverbände in Deutschland nach ausgewählten Eckwerten in 2020 und 2021 mit einer Prognose bis 2025



DAS ONLINEZUGANGS-GESETZ MACHT DIE DIGITALISIERUNG DER VERWALTUNG ZU EINEM DER WICHTIGSTEN THEMEN

MAßNAHMEN ZUR DIGITALISIERUNG WERDEN KONKRETER

Aus einer repräsentativen Kommunalstudie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz geht hervor, dass die Kommunen immer mehr dazu tendieren, konkrete Maßnahmen zur Digitalisierung festzulegen und umzusetzen.

Während in 2015 mehr als die Hälfte der Kommunen keine Digitalisierungsstrategie plante oder hatte, haben in 2022 mehr als 75% der Kommunen ein solches Maßnahmenpaket zumindest beabsichtigt. Im Vergleich zu 2019 haben fast alle befragten Kommunen in 2022 bereits mit der Umsetzung dieser Strategien begonnen.

Die Digitalisierung der Verwaltung ist durch das Onlinezugangsgesetz zu einem der wichtigsten Themen in den Kommunen geworden.

Fehlende Finanzmittel sind meist nicht der Grund für eine schleppende Digitalisierungsstrategie

Das Fehlen einer Digitalisierungsstrategie hat bei den meisten Kommunen weniger mit fehlenden Finanzierungsmöglichkeiten und mehr mit dem Mangel an qualifiziertem Personal zu tun. Als ein weiterer häufig genannter Grund wird der fehlende politische Wille angegeben, der die Priorisierung des Themas verhindert.

STAND DER KOMMUNALEN DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN

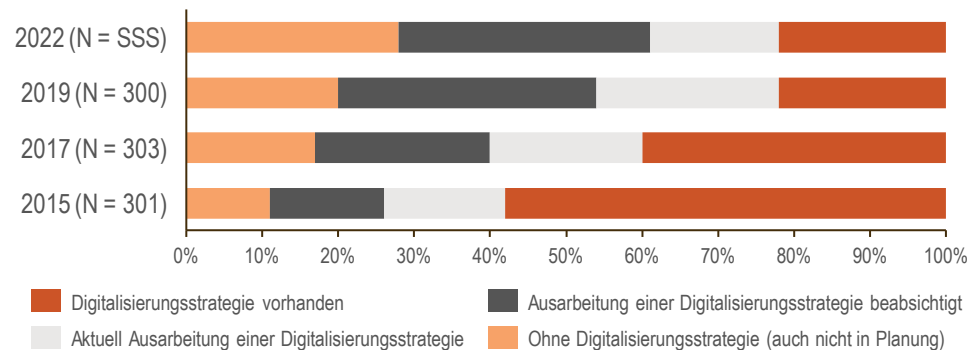


Abb. 1: Stand der kommunalen Digitalisierungsstrategien (in % der befragten Kommunen)

GRÜNDE EINER FEHLENDEN DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

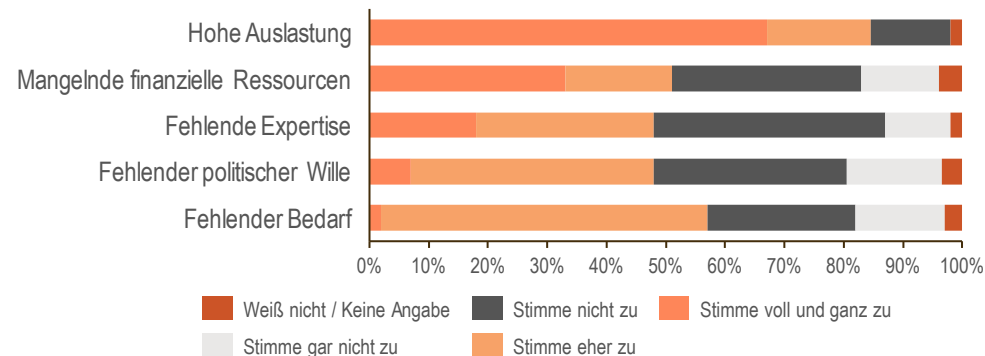
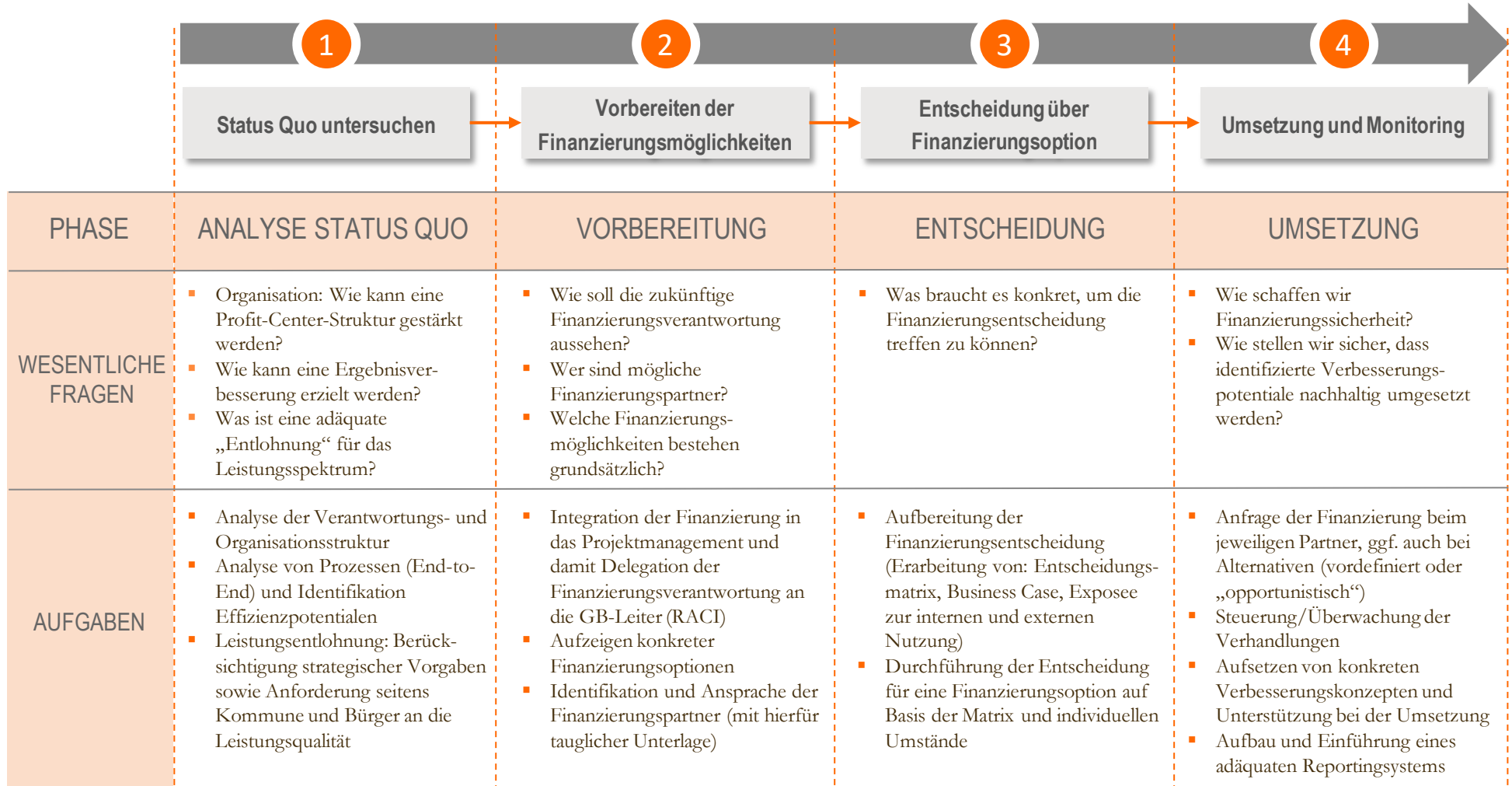


Abb. 2: Warum Kommunen keine Digitalisierungsstrategie haben (in % der befragten Kommunen)



ROADMAP KOMMUNALE BERATUNG





KOMMUNALE BERATUNG – MEHRWERT FÜR BANKEN UND SPARKASSEN

BRANCHENÜBERGREIFENDER ANSATZ

- Wir kennen die aktuellen Herausforderungen der Kommunen bereits aus privatwirtschaftlichen Unternehmen.
- Sei es Leistungsentlohnung, real existierender Fachkräftemangel, Beschaffungsproblematik, zunehmende Regulatorik, Digitalisierung oder Defizitmanagement – unsere erfahrenen Projektteams bringen die notwendige Expertise ein.

MODERATIVE ROLLE

- Wir stehen als Kommunikationsexperten innerhalb des Spannungsfeldes kommunale Finanzierung zur Verfügung und schaffen so eine fortwährende Abstimmung zwischen den Unterschiedlichen Stakeholdern.
- Als neutraler Dritter schaffen wir Transparenz durch unseren analytischen Blick auf die gesamtwirtschaftliche Problemsituation.



OPERATIVE UMSETZUNG

- Unsere Mitarbeiter haben Ausbildung und beruflichen Werdegang in naturwissenschaftlichen, technischen und kaufmännischen Disziplinen. Mit diesen diversen Teams können wir gemeinsam die bestmögliche Basis für Prozessverbesserung legen.
- In der Umsetzungsbegleitung operativer Verbesserungsmaßnahmen bringen wir Verständnis für die Besonderheiten im kommunalen Umfeld sowie umfassende Kenntnisse der Strukturen von privaten Unternehmen mit. So sichern wir die Umsetzung von Best Practices.

FINANZWIRTSCHAFTLICHE UMSETZUNG

- Auch in der Umsetzung finanzwirtschaftlicher Maßnahmen bringen wir unseren Erfahrungsschatz ein.
- Umfassendes Berichtswesen und Controlling oder eine rollierende Liquiditätsplanung schaffen laufend Transparenz und Sicherheit.



SONDERTHEMA KRANKENHAUS



WIE KÖNNEN KRANKENHÄUSER IHRER ANGESPANNTEN LIQUIDITÄTS-SITUATION AUFGRUND STARK STEIGENDER KOSTEN ENTGEGENWIRKEN?

DROHENDE INSOLVENZWELLE BEI KRANKENHÄUSERN

2023 gab es knapp 40 Insolvenzen. Für 2024 könnte sich diese Zahl wegen der absehbar starken Personalkostenentwicklung noch verdoppeln. +11% mehr Jahresfehlbeträge: In 2022 erwirtschafteten mehr Krankenhäuser Fehlbeträge als im Jahr 2021. Für das Jahr 2023 gibt es noch keine finalen Zahlen, aber die Erwartungen zeichnen ein noch schlechteres Bild.

Die Preissteigerungen seit dem Jahr 2022 wirken sich stark auf die Liquiditätssituation der Krankenhäuser aus. Nur wenige Krankenhäuser können diese Preissteigerungen kompensieren. Je kleiner das Haus, desto stärker ist die Betroffenheit.

Krankenhausreform

Das Gesundheitsministerium will die Finanzierung, Organisation sowie das Leistungsspektrum von Deutschlands Krankenhäusern reformieren. Die geplante Krankenhausreform wird strukturelle Defizite aber nur bedingt beseitigen können.

JAHRESERGEBNIS DER KRANKENHÄUSER

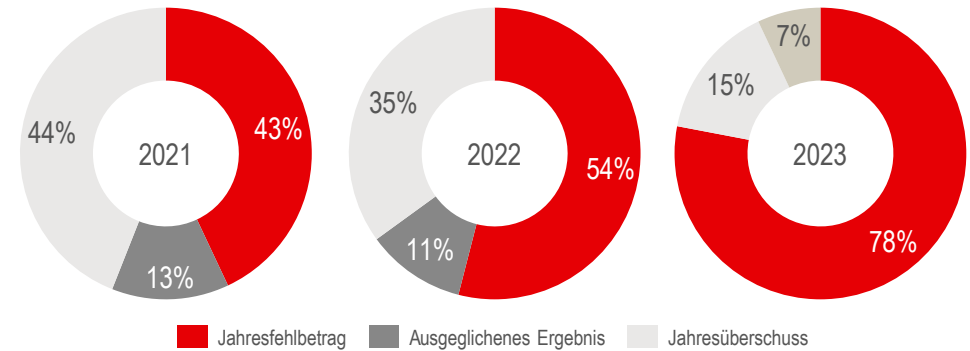


Abb. 1: Jahresergebnisse der Krankenhäuser 2021 und 2022 sowie erwartetes Jahresergebnis der Krankenhäuser 2023 in %

KOSTENANSTIEG IN KRANKENHÄUSERN BAYERN (IN TEUR)

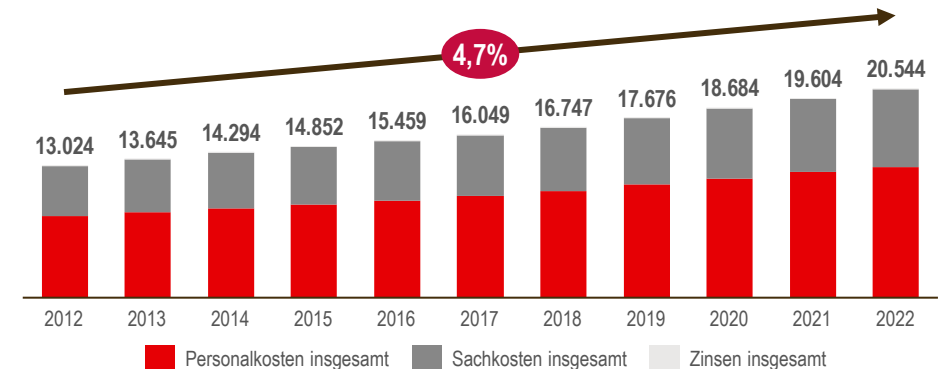
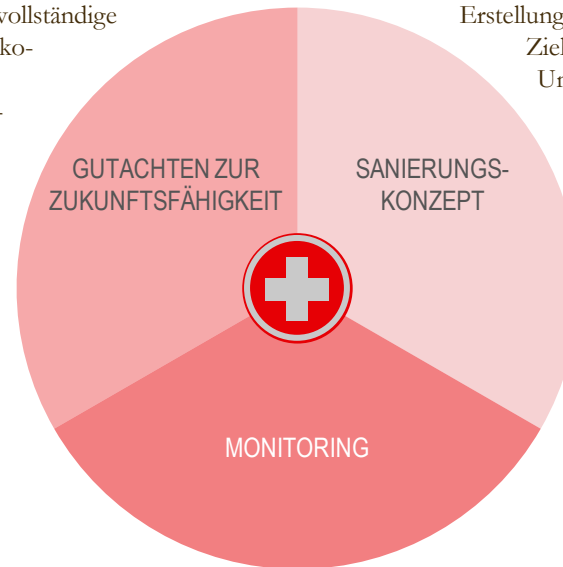


Abb. 2: Kosten der bayerischen Krankenhäuser in TEUR 2012-2022 (exkl. Kosten für Ausbildungsstätten, exkl. Abzüge)



FÜR DIE FACHKUNDIGE BEWERTUNG DER SITUATION VON GESUNDHEITSBETRIEBEN IST EXPERTENWISSEN NOTWENDIG

Der Kreditgeber erhält eine vollständige wirtschaftliche Chancen-Risiko-Bewertung, aus der sich eine Prognose über die Zukunftsfähigkeit des Kreditnehmers nachvollziehbar ableiten lässt.



Erstellung einer Medizinstrategie mit dem Ziel eines wirtschaftlich tragfähigen Unternehmens, dargestellt in einer integrierten Finanzplanung mit GuV und Liquidität.

Der Kreditgeber erhält eine laufende und validierte Information über die Entwicklung des Jahresergebnisses und der Zahlungsfähigkeit des Kreditnehmers in Abgleich mit der allgemeinen Branchenentwicklung.

BESONDERHEITEN DES GESUNDHEITSMARKTS

- 1. Politik: Regulierter Markt, kein klassisches unternehmerisches Handeln möglich, unklare Ergebnisse der Krankenhausreform**
- 2. Gesellschafter: Unterschiedliche Trägerschaften mit konträren teils ökonomisch irrationalen Interessenslagen**
- 3. Unternehmen: Entscheidungen über Leistungen, Prozesse und Ressourcen müssen wirtschaftlich tragfähig sein**

Diese Besonderheiten sind auch bei der Risikoeinschätzung und damit bei der Erstellung von Sanierungskonzepten oder Fortführungsprognosen zu berücksichtigen.



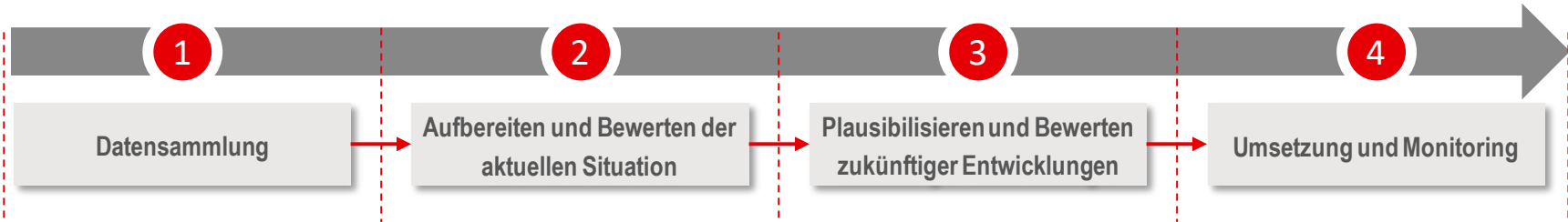
PARTNERSCHAFT BAYERN CONSULT UND ENDERA GRUPPE: GEBALLTE BERATUNGSKOMPETENZ



Die ENDERA-Gruppe ist eine für Krankenhäuser und Einrichtungen des Gesundheitswesens und deren Träger spezialisierte Beratung und steht uns mit ihrer langjährigen Erfahrung und Expertise bei Projekten dieser Art zur Seite.



ZIEL IST DIE SACHGERECHTE BEWERTUNG DES GESCHÄFTSBETRIEBS DER EINRICHTUNGEN IM GESUNDHEITSWESEN



PHASE	VORBEREITUNG	ANALYSE	BERICHTERSTELLUNG	IMPLEMENTIERUNG
A) GUTACHTEN ZUKUNFTS- FÄHIGKEIT	Aufbereitung relevanter Datenbasis <ul style="list-style-type: none"> ▪ GuV ▪ Bilanz ▪ Cashflow ▪ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewertung der medizinischen Leistungsfähigkeit und der wirtschaftlichen Tragfähigkeit ▪ Analyse der IST-Werte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrierte Planrechnung auf Basis der IST-Werte und zukünftiger Entwicklungen ▪ Plausibilisierung bzw. Bewertung von quantitativen Chancen und Risiken (Branchen-Benchmarks) 	---
SANIERUNGS- KONZEPT	Analyse von <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsportfolio ▪ Markt und Umfeld ▪ Personalkennzahlen ▪ Kapazitäten ▪ Sekundär-/Tertiärbereiche 	Bewertung Krisenursachen, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende medizinische Schwerpunktbildung ▪ Fehlerhafte Personalplanung ▪ Fehlendes Personal ▪ Abrechnungsverzug 	Konzeptentwicklung, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassung der Leistungs- und Personalzahlen ▪ Beachtung der gesetzlichen Grundlagen (z. B. Mindestmengen Personaluntergrenzen) 	Zielsetzung ist die: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablierung einer wirtschaftliche tragfähigen und wettbewerbsfähigen Gesundheitseinrichtung ▪ Sicherung des dauerhaft fortbestehenden Geschäftsbetriebs
MONITORING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenführen der relevanten Daten (insb. buchhalterische IST-Daten) ▪ Aufbau eines einheitlichen Reportingmodells 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse der IST-Werte und Hochrechnung für das laufende Geschäftsjahr ▪ Prüfung unterstellter Annahmen zum geplanten/erwarteten Leistungsgeschehen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausführlicher Soll-Ist Vergleich ▪ Bankenspiegel unter Angabe zugesagter Kreditlinien, Inanspruchnahme, Kapitaldienst, etc. ▪ Liquiditätsvorschau 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmäßiger Abgleich wird mittels monatlichen oder quartalsweisen Monitoring-Berichtes implementiert



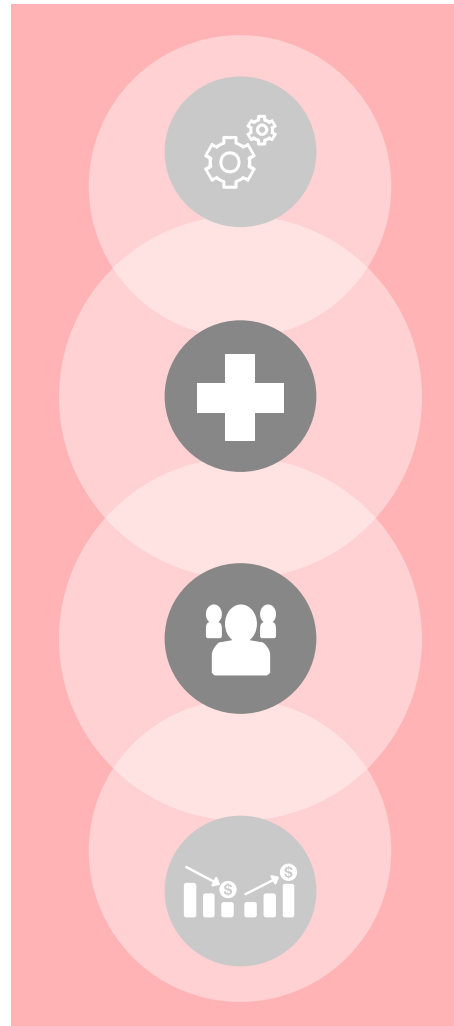
SONDERTHEMA KRANKENHAUS – MEHRWERT FÜR BANKEN UND SPARKASSEN

SEKTORENÜBERGREIFENDE BERATUNG

- Gemeinsam mit der ENDERA-Gruppe bringen wir Expertenwissen in den vielfältigen Einrichtungen der Patientenversorgung (Krankenhäuser, MVZ, Pflegeheime, etc.) sowie langjährige Erfahrung aus verschiedensten Unternehmen der Privatwirtschaft.
- Damit können wir branchenübergreifende Best-Practices betreffend eine leistungswirtschaftliche Steuerung auf die Gesundheitseinrichtung übertragen.

INTERESSENSAUSGLEICH ZWISCHEN STAKEHOLDERN

- Wir verstehen verschiedene Perspektiven Spannungsfeld Gesundheitseinrichtung – Träger – Politik – Finanzierungspartner. können wir als wir Kommunikationsexperten fortwährende Abstimmung transparente Kommunikation.



LANGJÄHRIGE ZUSAMMENARBEIT MIT BANKEN UND SPARKASSEN

- Regelmäßige Erstellung von Bankenmonitorings auf Einzelunternehmens- und Konzernebene.
- Erstellung und Bewertung von Businesspläne zur Finanzierung von Neubauten.
- Zahlreiche Gutachten im Rahmen der Ausreichung von Krediten und Darlehen.

ERFAHRUNG IN DER ERSTELLUNG VON SANIERUNGSGUTACHTEN

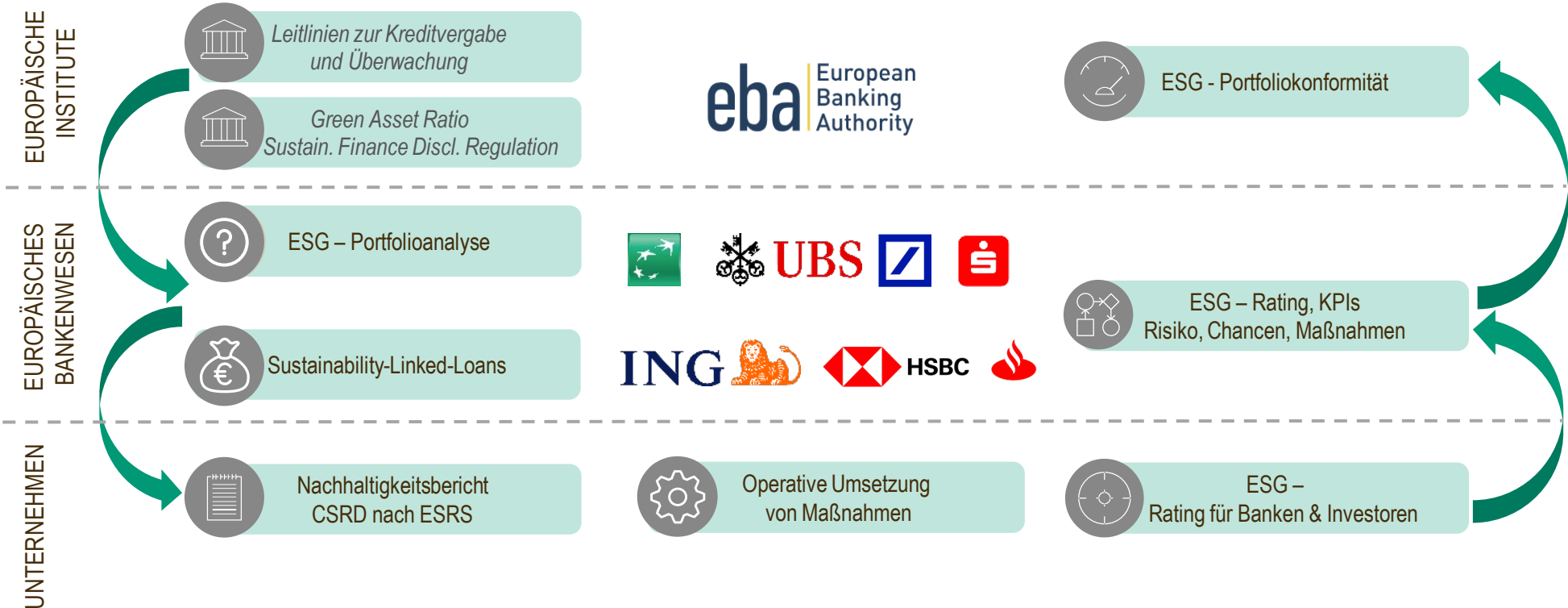
- Sowohl die Berater der ENDERA-Gruppe als auch unsere Mitarbeiter verfügen über langjährige Erfahrung im Sanierungsbereich – sowohl im Gesundheitsbereich als auch im privatwirtschaftlichen Sektor.



ESG-SCORE



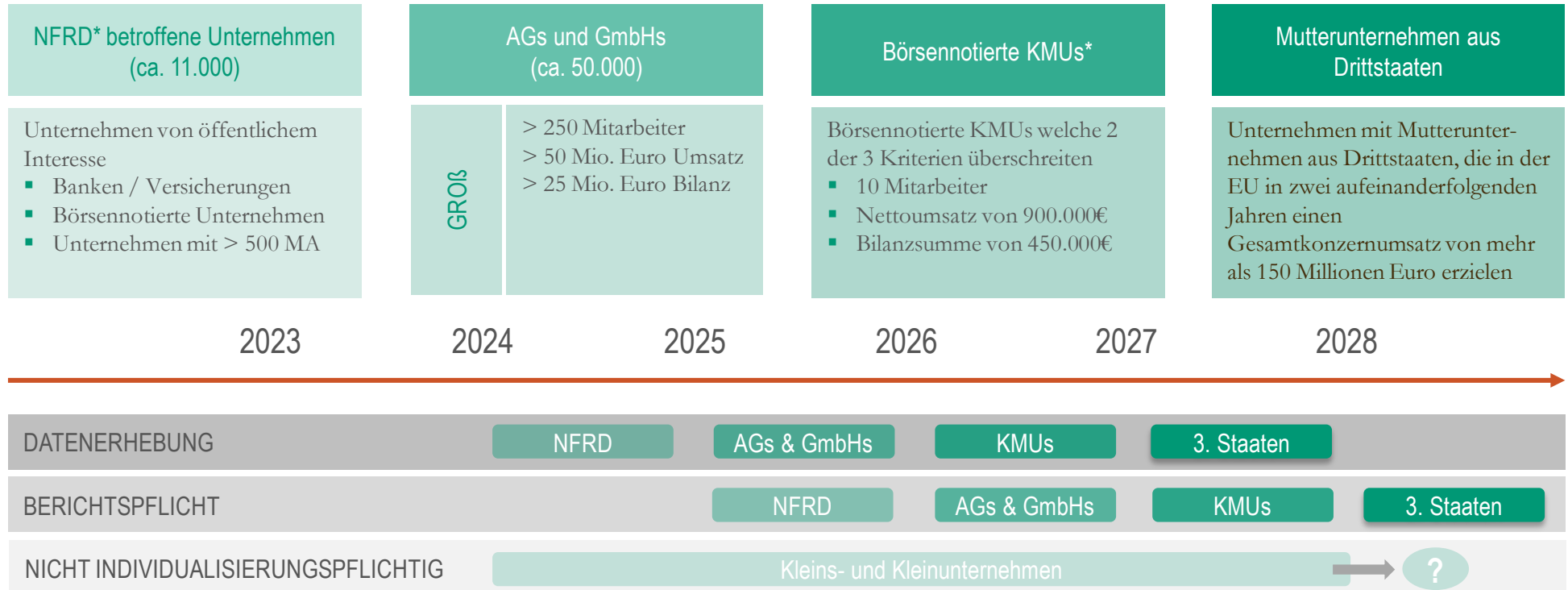
ANFORDERUNGEN FÜR BANKEN WACHSEN STETIG AN



- Neue Auflagen durch **European Banking Authority** (ESG- Faktoren ein Teil der fünf Kapitel der **“Leitlinien zur Kreditvergabe und Überwachung”**)
- **Lenkung von Kapitalströmen** in Nachhaltige Wirtschaft z. B. mittels Sustainability-Linked-Loans
- Implementierung **ESG im Banken-Portfolio** mit Bankeninternen Ratings oder Ratingagenturen (Sustainalytics, ecovadis,...)



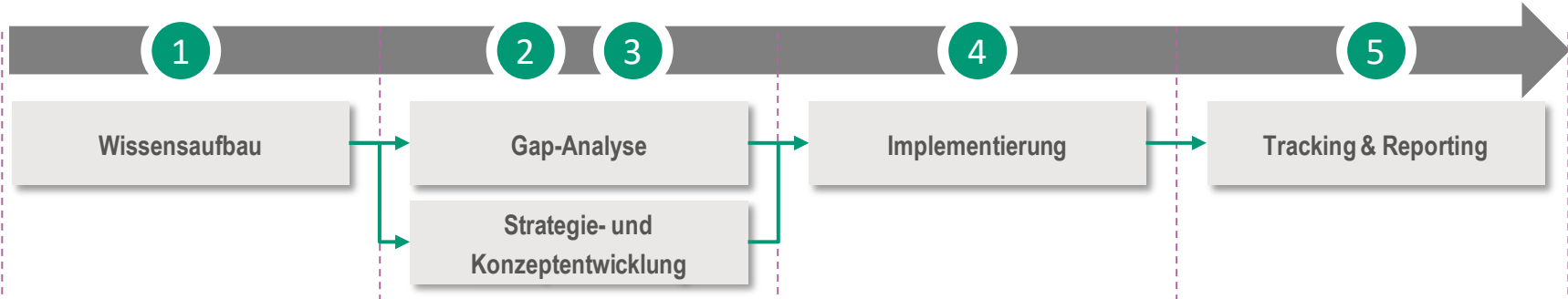
DIE EU SCHAFFT NEUE VERPFLICHTENDE RAHMENBEDINGUNGEN



- Ab 2026 sind ca. **48.000 Unternehmen direkt** zur Nachhaltigkeitsberichtserstattung nach ESRS im Lagebericht verpflichtet *
- Indirekt** werden **alle Unternehmen** welche sich am **Finanzmarkt** (Kapitalmarkt, Kreditmarkt) betätigen betroffen sein > (Richtlinie 449a CRR) verpflichtet **Banken** zur **Evaluierung von Bankkunden** hinsichtlich der ESG-Risiken
- Ob direkt oder indirekt betroffen werden sich alle Unternehmen diesem Thema widmen müssen, **um weiter geschäftsfähig** zu bleiben
- EU rechnet mit **einmaligen Zusatzkosten von 287 TEUR** im ersten Jahr und **jährlichen von ca. 320 TEUR (2 FTE + 146 TEUR externe Kosten)** für NFRD Unternehmen (Nicht NFRD Unternehmen – 36 TEUR OTC + 40 TEUR Jährlich) *



SUSTAINABILITY ROADMAP



PHASE	DATENBESCHAFFUNG UND -AUFBEREITUNG	OPTIMIERUNG	IMPLEMENTIERUNG / ROLLOUT	UMSETZUNG
WESENTLICHE FRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> Welche Daten liegen dem Unternehmen bereits vor? Welche Datenquellen können für tieferegehende Analysen herangezogen werden? Wie können die Daten systematisch bearbeitet werden? 	<ul style="list-style-type: none"> Wo gibt es Verbesserungspotential hinsichtlich ESG-relevanter Faktoren? Wie können Verbesserungen messbar gemacht werden? Müssen Prozesse verändert werden, um Verbesserungen zu erzielen? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie können wir die grüne Transformation im Unternehmen nachhaltig verankern? Welche Kompetenzen müssen im Unternehmen aufgebaut werden? Welche Schlüsselhressourcen (Mensch & Technik) sind dabei relevant? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie institutionalisieren wir die Veränderungen und stellen deren Integration in die Operations sicher? Wie verbessern wir uns laufend und passen uns zukünftig an sich verändernde Marktbedürfnisse und -chancen an?
AUFGABEN	<p>Environmental Impact Analysis: Ermittlung der Umwelteinflüsse eines Unternehmens mittels</p> <ul style="list-style-type: none"> Ökobilanzierung Life Cycle Assessment 	<p>Impact Reduction: Produktionsfokussierte Reduktion von Umwelteinflüssen</p> <ul style="list-style-type: none"> Ressourcen Effizienz Programm <p>Footprint Optimierung: Optimierung der THG Emissionen (Scope 1-3) und ESG Faktoren durch digitalen Zwilling</p> <ul style="list-style-type: none"> CO₂ & ESG Footprint 	<ul style="list-style-type: none"> Festlegung von Aufgaben Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) Identifikation von Schulungsbedarf für Mitarbeiter Know-how-Transfer auf zentrale Schlüsselpersonen (Train the Trainer) 	<p>Implementierung von automatisierten und standardisierten Tracking- und Reportingsystemen, wie z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> CO₂-Dashboards OKS (Operationales Kennzahlen-System)



S-ESG MODULARE UNTERSTÜTZUNG DURCH OPTIMIERUNG DES MITTELEINSATZES

Finanzgruppe Deutscher Sparkassen- und Giroverband

Herausforderungen

- Verlässliche und geprüfte Daten von Ihren Kunden
- Standardisierte Datenerhebung
- Geringe Mehrbelastung der Kunden

KUNDEN / UNTERNEHMEN

Herausforderungen

- Fehlende Ressourcen für Know-How Aufbau
- Zusatzkosten für Software und Datenbank zur Bestimmung der Risiken & Umwelteinflüsse
- Mögliche Unklarheit über Anforderungen
- Finanzieller und Zeitlicher Aufwand für jährliches Update

Dimension	Kriterium
E Environment (60 %)	Treibhausgasemissionen (60 %)
	Wasserverbrauch (10 %)
	Steuern für umweltschädliche Aktivitäten (10 %)
	Physische und transitorische Risiken (20 %)
S Social (30 %)	Soziale Sicherheit der Mitarbeiter (20 %)
	Angemessene Entlohnung, faire Bedingungen am Arbeitsplatz (20 %)
	Arbeitsrechtliche Standards, Diskriminierung (40 %)
	Soziale Risiken durch politische Maßnahmen und Veränderungen des Marktumfeldes (20 %)
G Governance (10 %)	Gesetzeskonforme Unternehmensführung, Unternehmensethik (80 %)
	Governance-Risiken durch politische Maßnahmen und Veränderungen des Marktumfeldes (20 %)

Finanzgruppe
Deutscher Sparkassen- und Giroverband



Einschulung & Know-How Aufbau der Mitarbeiter über die notwendigen Daten und Anforderungen der grünen Transformation

Evaluierung der Risiken mittels **Doppelter Wesentlichkeitsanalyse nach ESRS** (Double-Materiality Assessment)

Ermittlung der Umweltemissionen (CO₂-equiv., Wasserverbrauch,..) mittels Methode der **Ökobilanzierung**

Unterstützung bei der **Datenerhebung** und **Automatisierung** für effizientes jährliches Update

Unabhängige Prüfung und Plausibilisierung der von den Unternehmen übermittelten Daten/KPIs



ESG-SCORING – VORTEILE FÜR DIE SPARKASSEN

EXPERTENWISSEN

- Qualifizierte Datenaufbereitung durch Experten – gemäß FI-Datenblatt zum ESG-Scoring.
- Damit kann eine geprüfte Datenbereitstellung ohne großen Mehraufwand für Bank oder Kunde sichergestellt werden.

STANDARDISIERTE DATENBEREITSTELLUNG

- Die von uns aufbereiteten Analysen stellen die Basis für zukünftige Kennzahlensysteme des Kunden.
- Durch die Implementierung des automatisierten Reporting-Packages beim Kunden werden regelmäßige Updates auf Knopfdruck verfügbar und können einfach von den Sparkassen weiterverarbeitet werden.



OPTIMIERUNG ESG-SCORING

- Auf Basis der erhobenen Daten können Optimierungspotentiale identifiziert werden, die das ESG-Scoring nachhaltig verbessern, was wiederum Kreditratings positiv beeinflusst.
- Unsere Experten unterstützen bei der Umsetzung dieser Potentiale und begleiten den Kunden sowohl fachlich als auch technisch.

NACHHALTIGE UMSETZUNG

- Die grüne Transformation bedarf neben laufendem Controlling auch einer Paradigmenänderung im Unternehmen. Dieser Veränderungsprozess wird bei Bedarf von unseren Change-Beratern begleitet.



UNTERNEHMENSNACHFOLGE



DER MITTELSTAND HAT MIT EINER NACHFOLGELÜCKE ZU KÄMPFEN

SPÄTE ÜBERGABEN

Aktuell sind über 180.000 deutsche Unternehmen reif für eine Übergabe. Dabei ist zu erkennen, dass insbesondere Mittelständler die Suche nach einem geeigneten Nachfolger erst relativ spät beginnen. Jeder dritte Mittelständler in Deutschland ist inzwischen mindestens 60 Jahre alt.

Laut einer Umfrage der staatlichen Förderbank KfW ist der Anteil der Unternehmerinnen und Unternehmer, die grundsätzlich eine Nachfolgeregelung anstreben, in den letzten sechs Jahren von 35 auf 41 Prozent gestiegen.

Schwierige Kandidatensuche

Unternehmer stehen derzeit vor der Herausforderung, geeignete Kandidaten für die Nachfolge zu finden. Fast drei Viertel der von der KfW befragten Unternehmer geben an, dass die Suche nach einem geeigneten Nachfolger ein Problem darstellt. Die niedrigen Geburtenziffern nachfolgender Generationen verschärfen die Problemlage noch weiter. Zudem zeigt sich, dass das Interesse an Firmengründungen laut KfW insgesamt abnimmt, ebenso wie die Zahl potenzieller Gründerinnen und Gründer.

ANSTEHENDE ÜBERGABEN 2022 - 2026

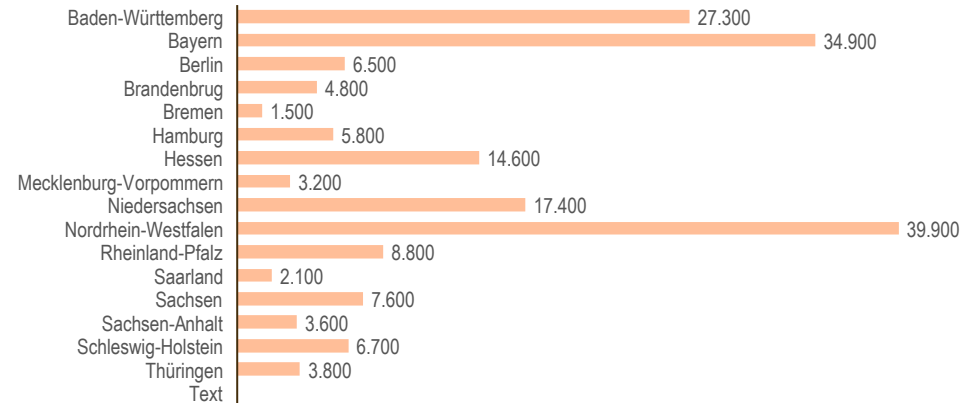


Abb. 1: Anzahl der zur Übergabe anstehende Unternehmen nach Bundesländern 2022 bis 2026

ALTER DER ÜBERGEBENDEN

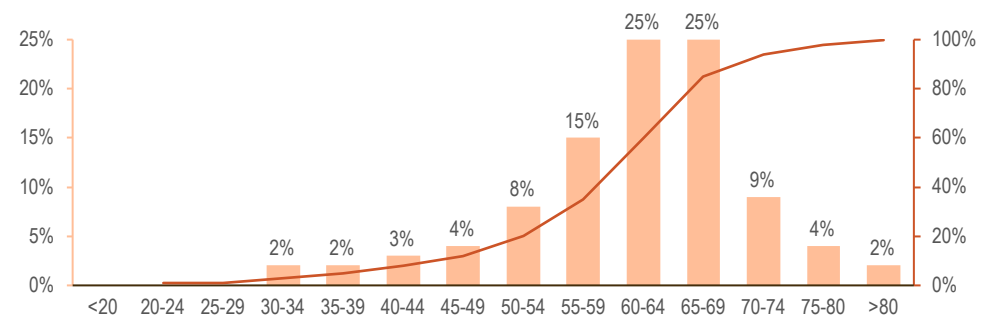


Abb. 2: Häufigkeit des durchschnittlichen Alters der Übergabenden bei Übergabe 2014 – 2022 nach Altersgruppen (und kumuliert)



ERFOLGSFAKTOR NACHFOLGE: GEMEINSAME FRÜHZEITIGE INITIIERUNG DER NACHFOLGEREGELUNG

UNREALISTISCHE ERWARTUNGEN BEI ÜBERGABEN

Zumindest jeder dritte Unternehmer und jede dritte Eigentümerin haben unrealistische Erwartungshaltungen an die Unternehmensübergabe. Dies trifft insbesondere bei Übergaben innerhalb der Familie zu. Je ferner die Unternehmensnachfolge von den Firmengründern ist, desto unwahrscheinlicher wird eine Übergabe innerhalb der Familie – trotz anderer Erwartungshaltung des übergebenden Unternehmers.

Wichtige Beratungsfunktion

Mit über 80% gehören Steuerberater und Wirtschaftsprüfer zu den wichtigsten Beratern bei Unternehmensübergaben. Trotz oft enger und vertraulicher Zusammenarbeit holen sich Kunden Rat und Hilfe nicht häufig (nur 17%) bei ihren Banken.

Der wichtigste Beitrag zur gelungenen Unternehmensnachfolge: frühzeitiges Ansprechen. Hierbei sollte die Bank vor dem Steuerberater am Thema sein (Vertrauensvorschuss, Kompetenzzuschreibung). Initiative zeigen macht einen wichtigen Unterschied. Fachkenntnisse sind dabei in einem ersten Schritt nicht unbedingt verlangt.

FAMILIENINTERNE ÜBERGABE: VORSTELLUNG UND REALITÄT

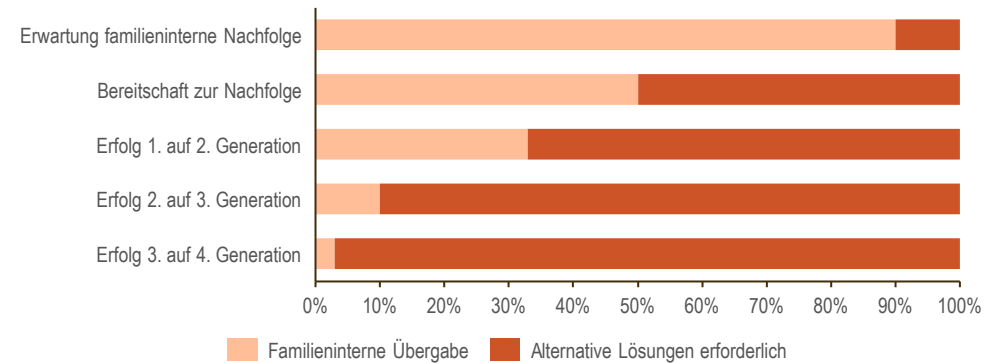


Abb. 1: Erwartungshaltung und Realität bei familieninternen Übergaben (in % der Befragten)

IN ANSPRUCH GENOMMENE BERATUNG

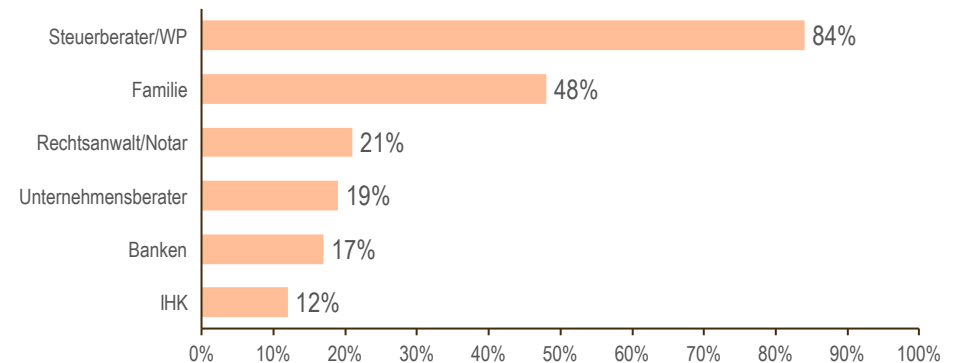
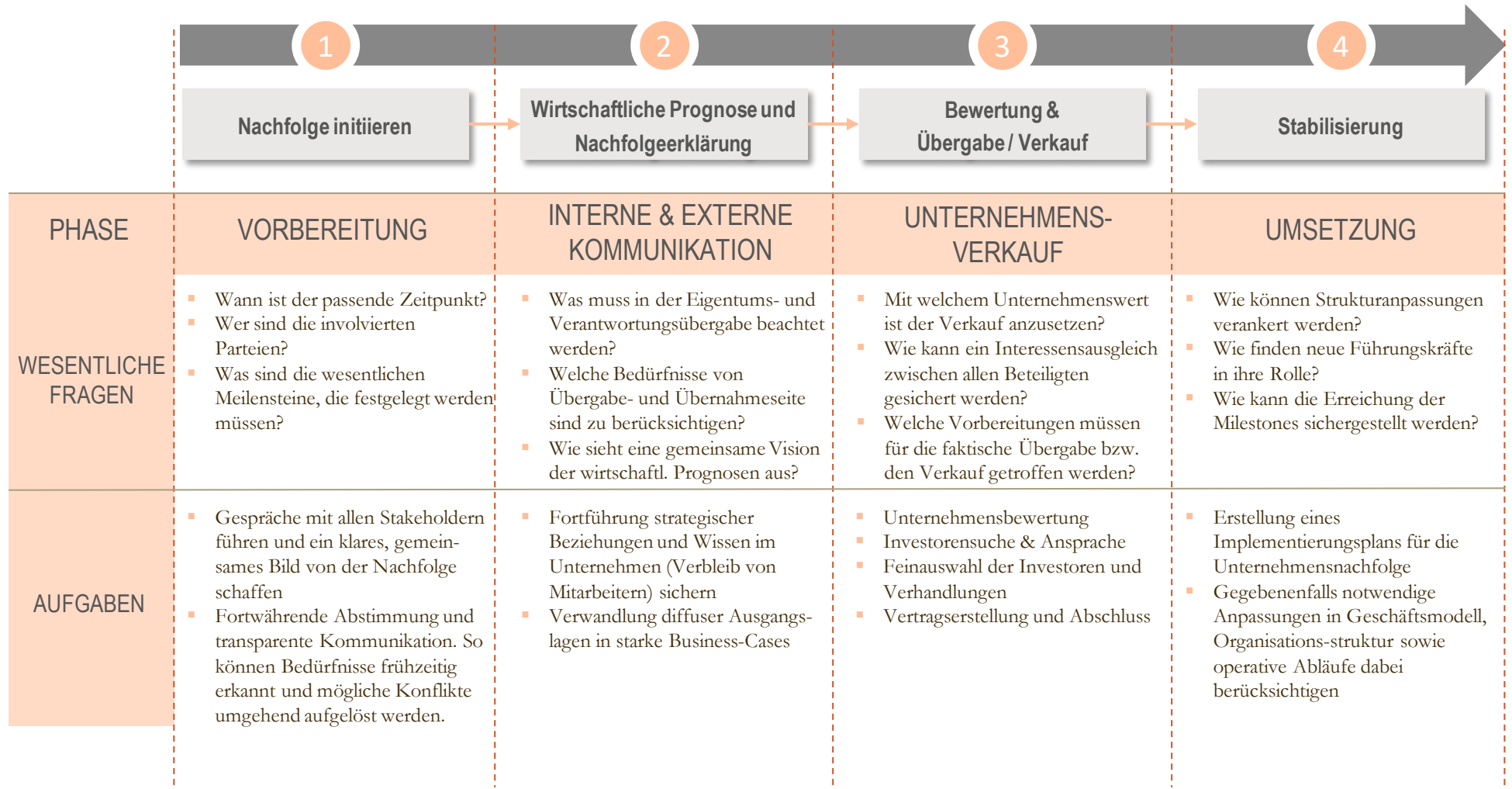


Abb. 2: In Anspruch genommene Beratung (in % der Befragten; Mehrfachnennungen möglich)

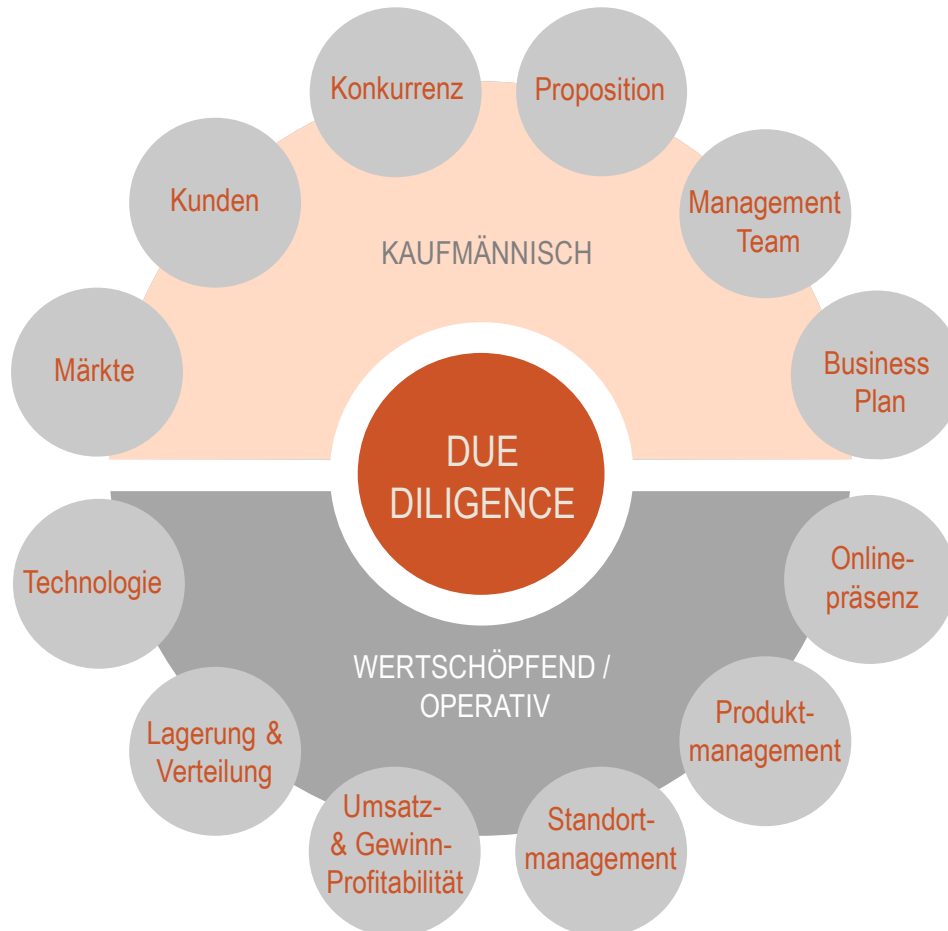


ROADMAP UNTERNEHMENSNACHFOLGE





EINE SAUBER DURCHGEFÜHRTE DUE DILIGENCE ERHÖHT DIE VERKAUFSCHANCEN IMMENS



GEMEINSAM MIT DEM KUNDEN BEREITEN WIR FÜR POTENZIELLE ERWERBER DIE DUE DILIGENCE AUF

Organisation und Struktur einer Due Diligence

1. Präzise und vollständige Datenanforderungslisten
2. Sortierte und priorisierte Datensätze
3. Interviews mit verantwortlichen Mitarbeitern und Management der Zielgesellschaften
4. Vorortbesuche unserer Analyse-Teams in Produktionsstätten, Verkaufsgeschäften, Büros etc. der Zielgesellschaften

Präsentationsfähige Ergebnisse – schnell und verständlich

1. Individuelle Analyseberichte zur Vorlage bei Gremien, Finanzinstituten und -partnern; die Berichte enthalten den Status-Quo sowie auf Wunsch bei Auftragsvergabe verborgene Potentiale der Zielgesellschaften und Berechnung von bspw. Einsparungspotenzialen.
2. Umfassende Datenanalysen im Excel-Format, verständlich und grafisch aufbereitet (soweit erforderlich).



BEI UNTERNEHMENSKUNDEN FÜR SOLIDE EXTERNE BERATUNG ZU WERBEN BRINGT VORTEILE FÜR BANKEN UND SPARKASSEN

UNTERNEHMER/INNEN WERDEN ZU PRIVATKUNDEN

- Ihre Unternehmenskunden werden zu schätzen wissen, dass Sie sich als Hausbank um eine professionelle Begleitung in allen Belangen kümmern und uns als Berater einschalten.
- Sie werden Ihnen auch für die Phase nach der aktiven Unternehmensführung – dann als potenzielle Kunden im Private Banking – die Treue halten.

VORSPRUNG DURCH UNSER NETZWERK

- Dank eines gewachsenen, breiten Kontakt-Netzwerks können wir innerhalb kürzester Zeit eine Vielzahl geeigneter Übernahmekandidaten präsentieren
- Zahlreiche Unternehmensdatenbanken und -netzwerke erlauben uns nach Kundenwünschen angepasst zu filtern
- Zusätzlich verfügen wir über Kontakte zu etlichen Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen und auf globaler Ebene.



UNTERNEHMEN WERDEN WEITERGEFÜHRT

- Wenn Sie z. B. bei einem Unternehmenskauf durch uns eng im Austausch mit den Transaktionsparteien bleiben, können Sie bislang vom Alt-Eigentümer genutzte Produkte (Kredite o.Ä.) nur fortführen.
- Zudem können Sie mit einem etwaigen Unternehmensnachfolger unter Umständen sogar neue Geschäftsabschlüsse ausverhandeln.

PROFESSIONELLE ORGANISATION UND STRUKTUR FÜR DEN KAUFPROZESS

- Eine präzise Erarbeitung und Eingrenzung der Investorenvorstellung über mögliche Zielunternehmen in Workshops sichert den Erfolg.
- Unsere Kommunikationsexperten sichern fortwährende Abstimmung mit allen Ansprechpartnern und begleiten mit erfahrener Verhandlungsführung bis zum Abschluss.

ENGAGEMENT UND TRANSFORMATION IN ZEITEN DES WANDELS

Polykrise oder Zeitenwende beschreiben ein Heute, geprägt von trüben Aussichten, aber auch Engagement und Hoffnung. Es braucht Transformation, um den ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Wandel in Richtung Zukunftsfähigkeit zu realisieren.

Bayern Consult konzentriert sich auf das Beratungsgeschäft für und mit Einheiten der S-Finanzgruppe. Von dem historisch gewachsenen Kernmarkt Süddeutschland mit dem Stammhaus in München und einem Büro in Nürnberg ausgehend weitet die Bayern Consult ihre Aktivitäten verstärkt auf die Metropolregionen Deutschlands aus. Um näher an den Kunden vor Ort zu sein, erfolgten dazu die ersten Schritte mit neuen Standorten in Leipzig, Frankfurt am Main und Stuttgart.

Was überall und immer gilt: Bayern Consult unterstützt mittelständische, meist eigentümergeführte Unternehmen und Konzerntöchter in wirtschaftlichen Sondersituationen.

SANIE
RUNG
& RE
STRUKTU
RIERUNG

COR
PORATE
FINANCE

KOM
MUNALE
BERAT
UNG

NACH
FOLGE-
& TRANS
AKTIONS
BERATUNG

MANAGE
MENT
BERATUNG

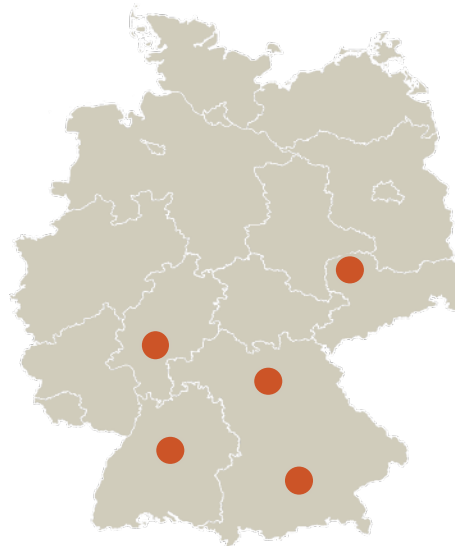
WIR SIND FÜR SIE DA

FRANKFURT AM MAIN

Darmstädter Landstraße 116
60598 Frankfurt am Main
T: +49 69 667 780 336
frankfurt@bayernconsult.de

STUTTGART

Mittlerer Pfad 19
70499 Stuttgart
T: +49 711 365 91 78-0-0
stuttgart@bayernconsult.de



LEIPZIG

Schuhmachergäßchen 1-3
04109 Leipzig
T: +49 151 291 001 53
leipzig@bayernconsult.de

NÜRNBERG

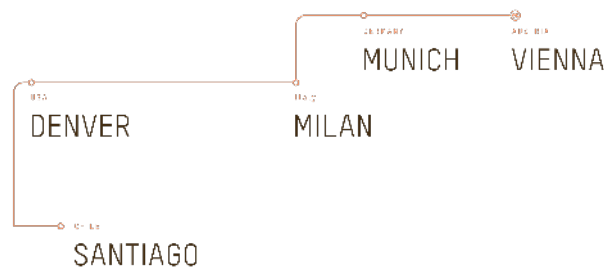
Schmausenbuckstraße 90
90480 Nürnberg
T: +49 911 146 91 99-0
nuernberg@bayernconsult.de

MÜNCHEN

Ismaninger Straße 68
81675 München
T: +49 89 414 198-0
muenchen@bayernconsult.de

THE EFFICIENCY CONSULTANTS

syngroup





München ♦ Nürnberg ♦ Leipzig ♦ Frankfurt a.M. ♦ Stuttgart

Bayern Consult Unternehmensberatung GmbH

Ismaninger Straße 68
81675 München
T +49 89 414198-0
info@bayernconsult.de

www.bayernconsult.de