

**paul und collegen
consulting**

paul und collegen verändern kompetent

Berlin
Prof. Thomas Paul
T +49 (0)30 30 36 67 58
t.paul@paulcollegen.com

Wien
Dr. Michael Paul
T +43 (0)1 274 00 84
m.paul@paulcollegen.com

Menschen	05
Unser wichtigster Erfolgsfaktor	
Collegen	
Machen	13
Strategie	
Organisation	
Restrukturierung	
Miteinander	18
Struktur	
Methodisch	21
Rollen	
Methodenbaukasten	
Die 10 Fragen	
Mehrwert	27
Referenzen	
Publikationen	30
Impressum	32
Kontakt	34

Unser wichtigster Erfolgsfaktor.

Alle Kollegen verfügen über langjährige Erfahrung in mittelständischen Unternehmen, größeren Konzernen und/oder renommierten Beratungsgesellschaften. Wir kennen alle die Perspektive des Managements aus eigener Anschauung – und verstehen deshalb die Zwänge und Notwendigkeiten im Führen komplexer, auch international vernetzter Unternehmen. Daraus erwächst die Fähigkeit, sich in unterschiedlichsten Situationen adäquat verhalten und bewegen zu können. Unsere Teams sind deshalb oft sehr gemischt zusammengesetzt: unterschiedliche Erfahrungshintergründe und verschiedene Lebensalter sichern einen umfassenden Blick auf das, was unsere Kundenunternehmen brauchen.

Unsere Kollegen sind in erster Linie Situationsspezialisten, die Umbruchsituationen in Unternehmen meistern können. In zweiter Linie verfügen sie alle auch über detaillierte Kenntnisse einzelner Wirtschaftszweige, wobei unsere Schwerpunkte in den Bereichen Business-to-Business, v.a. Maschinen- und Anlagenbau, Dienstleistungsmärkte, Handel, Immobilien, öffentlicher Sektor und Verbänden liegen. Ein breiter Kreis von erfahrenen Managern und Beratern mit anderen Branchenkenntnissen, die schon lange mit uns zusammenarbeiten, erlaubt es uns, unser Wissen über Veränderung auch darüber hinaus einzusetzen. Wir sind aber auch ehrlich, wenn wir uns nicht für kompetent halten.

„Sagen Sie uns bitte in einem Satz, was Ihr Unternehmen macht?“

paul und collegen consulting unterstützen Unternehmen und deren Gesellschafter in Veränderungsprozessen und Krisensituationen bis hin zur Insolvenz durch Beratung, übernehmen unmittelbar Verantwortung im Projekt- u. Interimsmanagement und lösen Probleme auf der Grundlage gemeinsam erarbeiteter Ziele und Strategien.

Kompetent verändern – das ist das Kernthema von paul und collegen consulting.

Wir werden gefragt und setzen uns in Fällen ein, die in der Sache komplex sind, wo die Verhältnisse schwierig sind und Interessen aufeinanderprallen. Kompetent verändern heisst, zuvor konzipierte Maßnahmen umsetzen und Ziele realisieren.

paul und collegen consulting – das sind Situationsspezialisten mit umfassender Kenntnis in einer Vielzahl von Branchen. paul und collegen consulting arbeitet als Sozietät selbstständiger, erfahrener Manager und Berater, von den Büros in Berlin und Wien aus, für nationale und internationale Kunden, vorwiegend im deutschsprachigen Raum.

paul und collegen consulting:

- Vorbehaltlos analysieren
- Engagiert anpacken
- Gründlich aufräumen
- Sinnvoll neu aufstellen

Collegen

Dr. Michael Paul

CVA, MRICS allg. gericht. beeid. u. zert. Sachverständiger

Geschäftsführung

Dr. Michael Paul (Jahrgang 1968) ist Gründer und Geschäftsführer der paul und collegen consulting und widmet sich schwerpunktmäßig der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Dienstleistungskonzepten sowie deren organisatorischer Umsetzung. Weitere Themen sind die Optimierung von Vertrieb und Pricing.

Branchenschwerpunkte sind Dienstleistungsunternehmen (Bankaktiengesellschaft, Österreichische Post), Business-to-Business-Industrien (Siemens, Bayer, MABA, Duropack), öffentliche und ausgegliederte bzw. privatisierte Unternehmen (Bundesimmobilien-gesellschaft, ÖBB Immobilien, ÖBB, Zoo Berlin), Telekommunikationsmärkte, Internet-, Medien- und Entertainmentmärkte (UFA, endemol, meta production, Österreichisches Filminstitut, T-Mobile).

Vor der Gründung von paul und collegen war Dr. Paul Partner einer internationalen Unternehmensberatung und leitete deren Büro in Wien. Nach den Standards der EACVA ist er „Certified Valuation Analyst“ (CVA) für Unternehmens- und Markenbewertungen und seit April 2016 allgemein beeideter und gerichtlich zertifizierter Sachverständiger für das Fachgebiet „Unternehmensbewertung, Unternehmensplanung“. Begleitend ist er Dozent und regelmäßiger Vortragender an den Fachhochschulen Wien, der FU Berlin und der Universität St. Gallen. Dr. Paul ist Verfasser zahlreicher Beiträge in Fachzeitschriften und Autor fachspezifischer Bücher.

Neutorgasse 12/11, 1010 Wien, Österreich

m.paul@paulcollegen.com

T +43 (0)1 274 00 84

Prof. Dr. Katharina Kohlmaier

Geschäftsführerin

Prof. Dr. Katharina Kohlmaier (Jahrgang 1958) ist Gründerin und Geschäftsführerin von paul und collegen consulting mit Sitz in Wien. Die Arbeitsschwerpunkte der Juristin und entsprechend ISO NORM 17024 zertifizierten Sachverständigen liegen im Bereich der Immobilienwirtschaft und des österreichischen Wirtschaftsrechtes, insbesondere an den Schnittstellen zwischen rechtlichen und immobilienwirtschaftlichen Themen.

Die Verfasserin zahlreicher Publikationen in Fachbüchern und -zeitschriften ist regelmäßig als Dozentin an Fachhochschulen und Universitäten in Österreich tätig.

Neutorgasse 12/11, 1010 Wien, Österreich

k.kohlmaier@paulcollegen.com

T +43 (0)1 274 00 84

Prof. Thomas Paul

Geschäftsführer

Prof. Thomas Paul (Jahrgang 1956) ist Gründer und Geschäftsführer von paul und collegen consulting. Er beschäftigt sich beratend mit strategischen und operativen Veränderungsprozessen in Unternehmen und begleitet diese in der Umsetzung als Interimsmanager.

Nach seinem Studium war Prof. Paul in der Industrie (u.a. im Krupp-Konzern) überwiegend als Zeitmanager in mittleren und größeren Unternehmen tätig.

In den letzten Jahren hat er dabei Firmen aus den Bereichen Medien, Investitionsgüterindustrie, Handel und Bau operativ geleitet. Als Geschäftsführer in der Restrukturierung (CRO) hat Prof. Paul Unternehmen wie den Musical-Konzern Stella, die PopNet

Internet AG oder die Eurobike Hein Gericke-Gruppe durch die Insolvenz geführt.

Thomas Paul ist zertifizierter Wirtschaftsmediator.

Duisburger Str. 6, 10707 Berlin, Deutschland

t.paul@paulcollegen.com

T +49 (0)30 30 36 67 58

Dipl.-Ök. Matthias Busch

Dipl.-Ök. Matthias Busch (Jahrgang 1966) ist Controller mit den Schwerpunkten Krisenmanagement, Restrukturierung, Geschäftsaufbau und Übergangslösungen.

Er war bei zahlreichen Neuausrichtungen und Firmenfusionen und beim Aufbau von Controllingstrukturen und aussagefähiger Berichtswesen in Unternehmen der Medien-, EDV- und Baubranche in Deutschland und Österreich beratend und interimistisch tätig.

Duisburger Str. 6, 10707 Berlin, Deutschland

m.busch@paulcollegen.com

T +49 (0)30 30 36 67 58

Dr. Klaus-Joachim Lehmann

Dr. Klaus-Joachim Lehmann (Jahrgang 1944) ist erfahrener Sanierer von Unternehmen in Umbruchsituationen mit nachgewiesenen analytischen Fähigkeiten und tiefgehenden praktischen Kenntnissen im Rechnungswesen und Controlling.

Nach führenden Positionen (kaufmännischer Direktor, Geschäftsführer) in mittleren und großen Unternehmen ist Dr. Lehmann seit 14 Jahren erfolgreich interimistisch als Manager in Restrukturierungs- und Organisationsprojekten in mittelständischen und börsennotierten Unternehmen tätig. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte sind die Implementierung effizienter Managementberichtssysteme, Die

Diligence und die Konsolidierung des Controllings, Branchenschwerpunkte sind Firmen des Maschinenbau-, Entertainment- und Health-Bereiches.

Duisburger Str. 6, 10707 Berlin, Deutschland
k.lehmann@paulcollegen.com
T +49 (0)30 30 36 67 58

Gerald Zachar, MA

Gerald Zachar (Jahrgang 1973) ist diplomierter Historiker & Ethnologe und startete seine Karriere im Bereich des Projekt – und Kundenmanagements bei einem internationalen Konzern. Nach einer mehrjährigen Tätigkeit als Trainer und Lektor (u.a. an der Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP) und der Universität Wien) ist er seit 2012 Consultant bei paul und collegen.

Seine Kompetenzen im Projektmanagement vervollständigt er durch Projekterfahrung in den Bereichen: strategische und organisatorische Neuausrichtung von mittelständischen Unternehmen, Business Development, Prozessmodellierung und Organisationsdokumentation.

Gerald Zachar ist dreisprachig (Deutsch, Französisch, Englisch).

Neutorgasse 12/11, 1010 Wien, Österreich
g.zachar@paulcollegen.com
T +43 (0)1 274 00 84

Dr. Gerhard Grund, MBA

Dr. Gerhard Grund, MBA (Jahrgang 1956), ist Associate Partner von paul und collegen und verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Investmentbanking, Equity Capital Markets, Private Equity, Private Banking sowie Mergers & Aquisitions und Consulting.

Im Zuge seiner führenden Positionen (Geschäftsführer, Vorstandsmitglied, Vorsitzender des Aufsichtsrates) im Finanz- und Bankensektor in mittleren und großen Unternehmen, hat Dr. Grund zahlreiche IPO's begleitet und Unternehmen bei Corporate Finance Fragestellungen beraten. Seine aktuellen Arbeitsschwerpunkte liegen in der Strukturierung von Finanzierungen und der Investorensuche.

Neutorgasse 12/11, 1010 Wien, Österreich

g.grund@paulcollegen.com

T +43 (0)1 274 00 84

Richtig Erdachtes mit Augenmaß und Nachdrücklichkeit umsetzen.

Die Lösung von Problemen erfordert klare Analysen und sauber abgeleitete Konzepte – aber nicht nur das. Beratung ohne Umsetzung, da bleiben die besten Ideen im Ansatz stecken und Veränderungen stellen sich nicht ein. Die Umsetzung ist die wahre Problemlösung. paul und collegen lassen sich gerne an diesem Maßstab messen.

Der Ansatz, den wir dabei wählen – Beratung, Interimsmanagement, Research oder Training der Mitarbeiter – richtet sich nach den Anforderungen des Projektes. Letztlich sind alle vier Ansätze unserer Tätigkeit nur verschiedene Facetten einer angemessenen Problemlösung. So gehen paul und collegen in geeigneten Fällen selbst in die direkte Führungsverantwortung, sei es in der Linie oder bei der Leitung eines komplexeren Projektes (Übernahme von Organfunktionen als Geschäftsführer/CRO, Vorstand bzw. temporäre Besetzung von Funktionen in den Bereichen Finanzen und Controlling, Vertrieb und Marketing oder Personal). Auf diese Weise stellen wir sicher, dass Vorhaben mit einem durchgängigen Ansatz angegangen und zu Ende geführt werden.

Oder wir sichern die Verankerung von Veränderungen im Team durch Coaching, Trainings und fachbezogene Seminare ab. Mitarbeiter lernen, auch ohne externe Unterstützung, Veränderung weiter zu treiben.

Soweit notwendig schalten wir der Konzeption Marktforschung voraus; Untersuchungen zu Umfeld, Rahmen- und Randbedingungen sowie Trends, die direkt in Veränderungsprozesse einfließen können. Dafür haben wir auch geeignete Kooperationspartner, mit denen wir schon des öfteren erfolgreich tätig waren.

Strategie

Unsere Philosophie: alles aus einem Guss, damit es wirklich läuft

Wenn es operativ im Unternehmen nicht rund läuft, liegen die Ursachen meist sehr viel tiefer: die generelle Ausrichtung und strategische Grundfragen sind ungelöst. Deshalb greifen wir an wichtigen Stellen an:

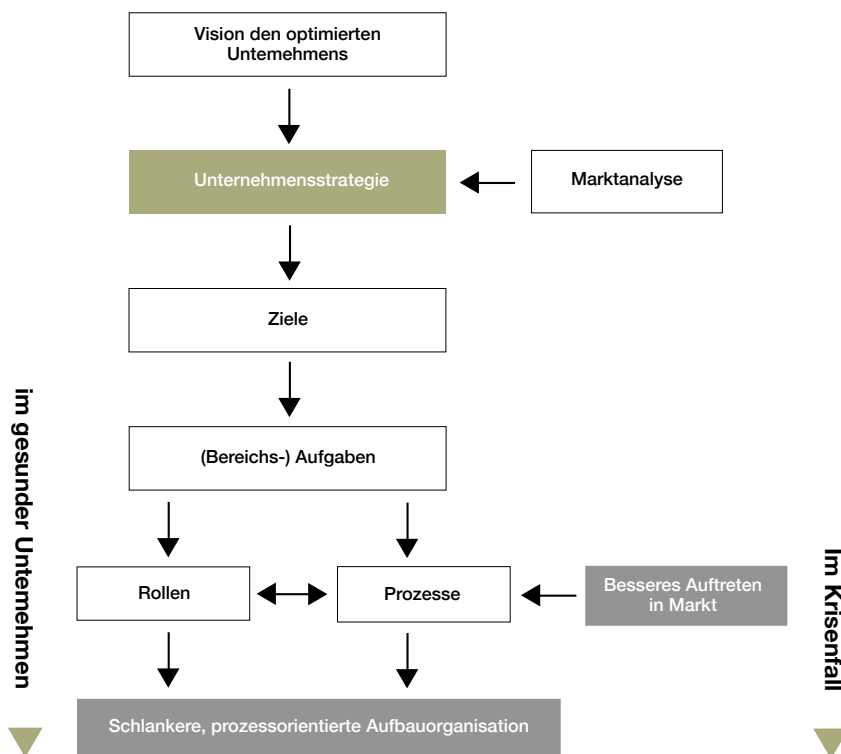
- Definition von Vision und Leitbild – in der richtigen Balance von Eigentümer- und Managementvorgabe einerseits und Einbeziehung der Mitarbeiterschaft andererseits
- Marktanalysen zur Aufdeckung der echten Erfolgspotentiale – und zur Beerdigung der toten Pferde
- Operationalisierung von Zielen – weg von Standard-Floskeln („rentables Wachstum“) hin zu messbaren, operationalen Zielen, die auf Arbeitsbereiche herunter gebrochen werden können.

Organisation

Unsere Philosophie: Alles aus einem Guss, damit es wirklich läuft

Prozesse und Rollen sollen keine Stilübungen sein, die in ungelesenen Handbüchern enden. Sie sind vielmehr die unternehmensindividuelle Übersetzung der Ziele in Abläufe und Aufgabenbereiche, die optimalen Markterfolg garantieren:

- Verschlinkung von Abläufen – unter Einhaltung von Qualitätsvorgaben und bei Wahrung der Mitarbeitermotivation (statt Prozessfetischismus Balance zwischen vorgeschriebenen Abläufen und Handlungsspielraum)
- Prozesse am Markt ausrichten – auch in marktferneren Prozessen
- Organisation messbar machen – den Return on Organisation steigern



ORGANISATION

Restrukturierung

Unsere Philosophie: Alles aus einem Guss, damit es wirklich läuft

Auch Restrukturierungen dürfen nicht Stückwerk sein. Aber es muss alles schneller gehen, Pragmatismus ist gefragt:

- Schnelle Herstellung von Transparenz – belastbare Daten für zentrale Entscheidungen
- Sicherstellung des Fortlaufens des Tagesgeschäfts – Krise darf nicht lähmen!
- Erarbeitung von Zukunfts- und Weiterführungskonzepten inkl. Suche nach neuen Investoren
- Veränderung umsetzen – auch wenn es weh tut

Noch ein Wort zur Begriffsverwirrung Restrukturierung/Sanierung: Wir verwenden generell lieber den Begriff der Restrukturierung. Er setzt nicht unbedingt die akute Krise voraus und betont, dass Strukturen verändert, also Grundsätzliches geändert werden. Sanierung scheint uns eher ein Unterfall der Restrukturierung zu sein. Wir wissen aber auch, dass das anders interpretiert wird.

Also: Wenn Sie einen Sanierer suchen – ja, das sind wir. Wenn Sie einen Restrukturierer suchen – rufen Sie uns an!

Miteinander

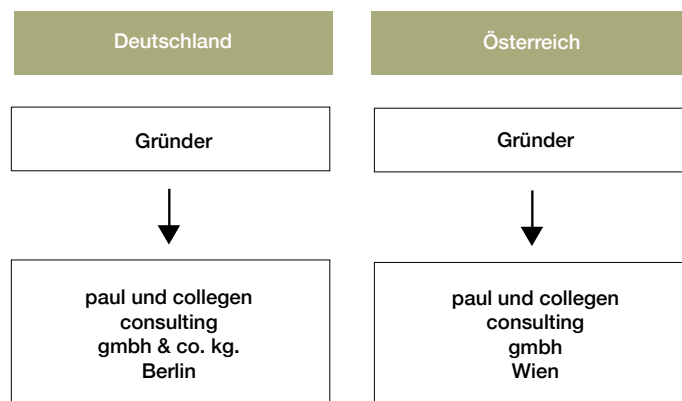
Gerade in der externen Unterstützung von Unternehmen.

Knappe Budgets lassen es nicht zu, den Selbstfindungsprozess von Beraterteams zu finanzieren. Dies trifft sich mit der Auffassung von paul und collegen: Gerade die Tatsache, dass man einander kennt und miteinander kann, halten wir für einen wesentlichen Erfolgsfaktor: Unnötige Reibungsverluste werden vermieden, Projekte laufen vom ersten Tag an produktiv.

Unsere Auftraggeber bestätigen uns aus ihrer Sicht die Richtigkeit dieser Philosophie – wer schwierige Fragen zu meistern hat, will sich nicht noch mit komplizierten Partnern umgeben. Ein tragfähiges und vertrauensvolles Arbeitsverhältnis zu den Ansprechpartnern bei unseren Kunden aufzubauen, ist uns deshalb sehr wichtig. Schließlich verstehen paul und collegen ihre Tätigkeit als Hilfe zur Selbsthilfe, die auch dann noch funktionieren muss, wenn die Berater nicht mehr im Hause sind.

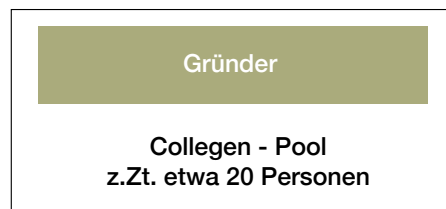
Struktur

Unsere gesellschaftsrechtliche Organisation: zwei Gesellschaften in Berlin und Wien.



Auftragnehmer ist immer eine der Gesellschaften in Deutschland oder Österreich, die für die Projektqualität gerade steht.

Unser Organisationsmodell:



- paul und collegen arbeiten wie eine Sozietät zusammen.
- Entsprechend den Anforderungen eines Auftrags werden die jeweiligen Experten eingesetzt.
- Die Mitglieder haben in unterschiedlicher Zusammensetzung bereits in den letzten Jahren zusammengearbeitet. Effekt: Mit der Arbeit am Projekt kann sofort begonnen werden.
- Die Mitglieder sind selbständige Unternehmer, d.h. sie kennen die Abhängigkeit vom Erfolg.
- Die Verfügbarkeit mehrerer Collegen ermöglicht die Bearbeitung sowohl kleinerer als auch größerer Auftragsvolumina.

Methodisch

Aber nicht dogmatisch.

Bei paul und collegen ist jedes Projekt maßgeschneidert und aus einem Guss. Trotzdem greifen wir auf erprobte Methoden zurück.

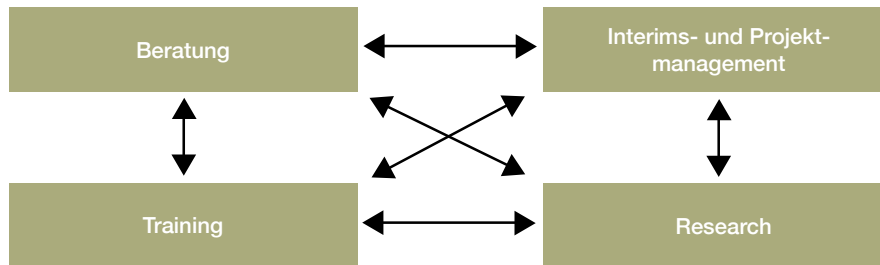
paul und collegen erheben nicht den Anspruch, aus jeder zunächst eingegrenzten Aufgabenstellung ein grundlegendes Strategieprojekt zu machen. Aber wir wissen aus Erfahrung, dass die Struktur der Strategie folgen muss. Organisation kann nur so leistungsstark sein wie die dahinter liegende Strategie. Deshalb haben wir strategische Perspektiven immer im Auge. Die Organisation wiederum kann nur dann funktionieren, wenn die dahinter liegenden Prozesse, Entscheidungs- und Arbeitsabläufe, klar geregelt und passend sind. Der paul und collegen - Methodenbaukasten zeigt die verschiedenen Ebenen unserer Arbeit.

Zur Methodik gehört auch die richtige Auslegung von Projekten. Geht es um die Gewinnung von ersten Erkenntnissen oder um die schnelle Vorbereitung von Entscheidungen bieten sich Kurzanalysen von paul und collegen an. Hier wird in wenigen Tagen die Voraussetzung für umgehende Aktionen geschaffen.

Methoden müssen immer state-of-the-art sein, also dem letzt verfügbaren Stand des Wissens entsprechen. paul und collegen halten deshalb permanent Kontakt zu führenden wissenschaftlichen Institutionen und sind größtenteils selbst dort auch als Dozenten tätig.

Rollen

Unternehmen sind verschieden, Probleme unterschiedlich – da können wir nicht immer die gleiche Rolle spielen.



Wir agieren als:

Berater, die Projekte leiten und strukturieren, im Unternehmen vorhandenes Wissen heben und mit externen Impulsen verbinden, als „advocatus diaboli“ eingetretene Wege hinterfragen
Interimsmanager, die Vakanzen ausgleichen und Verantwortung übernehmen (auch in Organfunktionen)

Researcher, die Trends und Märkte analysieren, Informationen sammeln, Wissen bündeln
Trainer, die Fähigkeiten und Wissen für Veränderung mit dem Team des Kunden erarbeiten.

Methodenbaukasten

Methodisch – nicht aus dem Bauch heraus

Denn: Methodeneinsatz darf kein Selbstzweck sein. So trägt z.B. ein „Benchmarking-Projekt“ bereits den Kern des Scheiterns im Namen. Benchmarking kann nie Projektziel sein, sondern nur eine Methode (unter mehreren), um die Effizienz des Unternehmens zu erhöhen. Die Kombination verschiedener Werkzeuge und deren der Situation angepasster Einsatz, das ist die Kunst.

Deshalb verzichten wir an dieser Stelle darauf zu sagen, wie hervorragend gerade wir mit diesen Werkzeugen umgehen können. Wir entwickeln lieber mit unseren Kunden individuelle Projektideen.

Die 10 Fragen

Wann braucht ein Unternehmen Veränderung?

Immer. Unternehmen, die sich nicht verändern, gehen unter. Die ständige Veränderung des Unternehmens ist eine der Kernaufgaben des Managements.

Braucht man für Veränderung eigentlich externe Unterstützung?

Nein. Auch wenn das unserem Geschäftsinteresse widerspricht – es geht auch ohne. Erfreulicherweise – für uns – aber eben doch nicht immer.

Kann man den Veränderungsbedarf messen?

Ja! Kennen Sie die Scoville-Skala? Das ist eine vom Pharmakologen Wilbur L. Scoville entwickelte Methode zur Bestimmung der Schärfe von Essen. Tobasco hat etwas zwischen 2.500 und 5.000 Scoville und eine Hamburger CurryWurst-Bude rühmt sich, mit 1.000.000 Scoville die schärfste Curry-Wurst der Welt anzubieten. So eine geniale Skala haben wir leider nicht. Aber wir haben eine Reihe von 'Schnelltests' entwickelt, mit deren Hilfe wir innerhalb von wenigen Tagen sagen können, wie es um ein Unternehmen steht.

Braucht Veränderung immer eine neue Strategie oder veränderte Organisation?

Nein – aber darüber nachdenken sollte man.

Wie binde ich meine Mitarbeiter bei der Veränderung ein?

Veränderung bedeutet für die Belegschaft immer auch Angst. Verlust des Arbeitsplatzes oder auch nur die Notwendigkeit, sich mit einem neuen Arbeitsort, Aufgabenfeld oder Titel anfreunden zu müssen lösen leicht Widerstand aus, der den Erfolg von Veränderung in Frage stellt.

Wie kann man Unternehmen mit Veränderung wieder flottmachen?

Vor allem, in dem man sich – auch als Berater – von der bequemen Vorstellung löst, alles über einen Leisten schlagen zu können.

Wer von außen kommend verändern will, muss zuhören können. Dann allerdings muss er das Aufgenommene mit seinen Kenntnissen und Erfahrungen abgleichen, seinen Branchen und/oder Situationen, die er dafür heranziehen kann.

Wie kann ein Unternehmen durch Veränderung besser wachsen?

Wachstum war in den Unternehmen lange kein Thema mehr: es dominierten die Überlegungen, wie man am besten durch die Krise kommt. Jetzt tun sich aber an allen Ecken neue Chancen auf, die man beherzt, aber nicht unüberlegt und ohne Rückgriff auf gemachte Erfahrungen ergreifen muss.

Recovery-Management – was bringt Veränderungsmanagement für Investoren?

In einem Unternehmen spielen sogenannte 'stakeholder' eine Rolle, auch und nicht zuletzt die Eigen- und Fremdkapitalgeber. Man muss nicht die platte Formel vom 'knappen Gut Kapital' bemühen, um zu wissen, welche Bedeutung leistungsschwache oder gar kriselnde Unternehmen für Kapitalgeber haben.

Welche Chancen bieten sich für Unternehmen in der Insolvenz?

Zahlreiche positive Beispiele in den letzten Jahren zeigen: Insolvenzen sind heute nicht mehr das automatische Ende eines Unternehmens.

Ist Veränderung nur ein Thema für Unternehmen oder auch für Verbände und Non-Profit-Organisationen?

Aber ja!

Mehrwert

Der Nutzen für den Kunden ist der Maßstab des Projekterfolgs.

Wir lassen uns an unseren Ergebnissen messen (auch mit erfolgsabhängigen Honorarkomponenten). Unsere Projekte stehen in einem vernünftigen Verhältnis zu den erreichbaren Erfolgen.

paul und collegen zeichnet vor allem die gemeinsame Expertise und Schlagkraft des Teams sowie die große Erfahrung der Collegen in komplexen und 'politisch' schwierigen Situationen aus.

paul und collegen stehen den Auftraggebern auch über das jeweilige Projekt hinaus als unternehmerischer Gesprächspartner zur Verfügung. Diese Form der persönlichen Begleitung über alle Stufen der Problembewältigung stellt eines der besonderen Assets von paul und collegen dar.

Referenzen

Unsere Kunden kommen aus folgenden Gruppen:

Mittelständische Unternehmen
Holdings
Ausländische Beteiligungen inländischer Eigentümer
Inländische Beteiligungen ausländischer Eigentümer
Firmen in Umbruchsituationen
Insolvenzverwalter
Banken/Finanzdienstleister
Unternehmen im öffentlichen Eigentum
Interessenvertretungen/Verbände
Referenzen

Gerne berichten wir Ihnen in einem persönlichen Gespräch über unsere Referenzen, die wir aus Rücksicht auf unsere Kunden hier nicht veröffentlichen möchten.

Publikationen

Gerald Zachar, MA und Dr. Michael Paul veröffentlichen einen Artikel über die „Economics of Film Festival Funding“ in: P. Murschetz, R. Teichmann, M. Karmasin (Hrsg.): *Handbook of State Aid for Film. Finance, Industries and Regulation*. Springer: 2018. Die Originalversion ist auf www.springerlink.com verfügbar.

Dr. Michael Paul schreibt über die „Die Zukunft im Vertrieb“
Erschienen: *Training. Das Magazin für Weiterbildung und HR-Management*, Nr. 1, Februar 2017

Dr. Michael Paul und Ing. Mag. Bernd Huber schreiben über „Immobilienbewertung vs Unternehmensbewertung – ein und dasselbe oder doch zwei Welten?“. Erschienen im *Sachverständigen*, Heft 02/2016 (Linde-Verlag).

Gerne senden wir Ihnen unsere Publikationen auf Anfrage zu.

Impressum

Inhaber

paul und collegen consulting gmbh & co. kg.

Duisburger Straße 6

D-10707 Berlin

Handelsregister Berlin, Amtsgericht Charlottenburg HRA 33514

UID DE 222 933 626

paul und collegen consulting gmbh

Neutorgasse 12/11

A-1010 Wien

Handelsgericht Wien FN 231661d

UID ATU 56621800

Redaktion

Dr. Michael Paul

Prof. Thomas Paul

Der Serviceanbieter überträgt dem einzelnen Nutzer das Recht, die Inhalte für seinen persönlichen Gebrauch im privaten wie im beruflichen Bereich zu nutzen. Die Rechte Dritter sind dabei zu wahren. Quellenangaben oder Legenden dürfen nicht verändert oder gelöscht werden. Bei den genutzten Informationen ist der Hinweis auf www.paulcollegen.com oder den Serviceanbieter zu belassen oder anzubringen.

Jegliche kommerzielle Nutzung oder Vervielfältigung - auch auszugsweise - bedarf der vorherigen ausdrücklichen, schriftlichen Genehmigung des Serviceanbieters.

Links zu anderen Websites wurden sorgfältig ausgewählt. Auf deren Inhalt haben paul und collegen aber keinen Einfluss und können daher keine diesbezügliche Verantwortung übernehmen.

Durch die Digitalisierung von Daten können Fehler auftreten. Beim Einsatz unterschiedlicher Browser und aufgrund unterschiedlicher Software-Einstellungen sind bei der Darstellung der Daten Abweichungen nicht auszuschließen.

Vorbehaltlich etwaige Satz- und Druckfehler.

Kontakt

Berlin

Prof. Thomas Paul

T +49 (0)30 30 36 67 58

t.paul@paulcollegen.com

Wien

Dr. Michael Paul

T +43 (0)1 274 00 84

m.paul@paulcollegen.com

