KERN.

Was ich für Sie tue.

Ich begleite Unternehmer bei den Entscheidungen, die wirklich etwas bewegen: Wachstum, Investitionen, Finanzierung, Verkauf oder Nachfolge. Ich bringe langjährige CFO-Erfahrung, wirtschaftliches und juristisches Verständnis und ein starkes Netzwerk mit. Dadurch kann ich ein Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven beurteilen, Chancen erkennen, Risiken offenlegen und einen konkreten Weg empfehlen. Ich ersetze keine Fiduciaire und keinen Anwalt. Ich bin der unabhängige unternehmerische Gegenpart, der das große Ganze im Blick behält und auch bei der Umsetzung an Ihrer Seite steht.

Ce que je vous apporte.

J’accompagne les dirigeants dans les décisions qui comptent vraiment : croissance, investissements, financement, cession ou transmission. J’apporte une longue expérience de directeur financier, une compréhension économique et juridique et un réseau solide. Cela me permet d’évaluer une entreprise sous différents angles, d’identifier les opportunités, de mettre les risques en lumière et de recommander une voie concrète. Je ne remplace ni la fiduciaire ni l’avocat. Je suis l’interlocuteur entrepreneurial indépendant qui garde la vue d’ensemble et reste à vos côtés jusque dans la mise en œuvre.

What I bring to the table.

I advise business owners on the decisions that really matter: growth, investment, financing, a sale or succession. I bring years of CFO experience, a sound grasp of business and law, and a strong network. That allows me to assess a company from several angles, identify opportunities, expose risks and recommend a concrete way forward. I do not replace your accountant or your lawyer. I am the independent entrepreneurial counterpart who keeps the big picture in view and stays at your side through implementation.

Ihre Zahlen zeigen, wo Sie stehen. Ihre Entscheidungen bestimmen, wohin Sie gehen.

Sie haben eine Fiduciaire, erfahrene Anwälte, vielleicht einen eigenen CFO. Menschen, die ihr Fach verstehen und wichtige Arbeit für Ihr Unternehmen leisten. Doch wenn es um Wachstum, Investitionen, Finanzierung, Nachfolge oder schwierige Entscheidungen geht, reicht es nicht, einzelne Fragen richtig zu beantworten. Es kommt darauf an, das Ganze zu verstehen und daraus die richtigen unternehmerischen Konsequenzen zu ziehen.

Vos chiffres montrent où vous en êtes. Vos décisions déterminent la suite.

Vous avez une fiduciaire, des avocats expérimentés, peut-être votre propre directeur financier. Des professionnels compétents, dont le travail est essentiel à votre entreprise. Mais lorsqu'il s'agit de croissance, d'investissement, de financement, de transmission ou de décisions difficiles, il ne suffit pas de répondre correctement à chaque question. Il faut comprendre l'ensemble des enjeux pour en tirer les bonnes décisions entrepreneuriales.

Your numbers show where you stand. Your decisions shape what comes next.

You have trusted accountants, experienced lawyers, perhaps your own CFO. Skilled professionals who make an important contribution to your business. But when it comes to growth, investment, financing, succession or difficult strategic choices, having the right answers to individual questions is not enough. What matters is understanding the bigger picture and turning that understanding into sound business decisions.

Genau hier setze ich an.

Ich verbinde wirtschaftliche, finanzielle, rechtliche und operative Perspektiven. Ich erkenne Zusammenhänge, hinterfrage Annahmen, zeige Chancen und Risiken auf und empfehle einen konkreten Weg. Sie beauftragen mich nicht, um bestehende Fachleute zu ersetzen. Sondern um Chancen besser zu nutzen, kostspielige Fehler zu vermeiden und wichtige Entscheidungen mit größerer Sicherheit zu treffen. Dabei bleibt es nicht bei einer Empfehlung. Ich begleite Sie auch bei der Umsetzung. Sie führen Ihr Unternehmen. Ich helfe Ihnen, es mit Klarheit, Weitsicht und Entschlossenheit weiterzuentwickeln.

C’est là que j’interviens.

Je réunis les dimensions économiques, financières, juridiques et opérationnelles. J’identifie les liens, remets les hypothèses en question, évalue les opportunités et les risques, puis recommande une voie concrète. Vous ne faites pas appel à moi pour remplacer vos experts, mais pour mieux saisir les opportunités, éviter des erreurs coûteuses et prendre vos décisions importantes avec davantage de confiance. Et mon intervention ne s’arrête pas à la recommandation. Je vous accompagne également dans sa mise en œuvre. Vous dirigez votre entreprise. Je vous aide à la faire évoluer avec lucidité, recul et détermination.

That is where I come in.

I connect the financial, commercial, legal and operational perspectives. I identify what matters, challenge assumptions, assess opportunities and risks, and recommend a clear course of action. You engage me not to replace the experts you already trust, but to seize opportunities, avoid costly mistakes and approach major decisions with greater confidence. And my involvement does not end with a recommendation. I stay alongside you through implementation. You lead your business. I help you move it forward with clarity, perspective and conviction.

Kommt Ihnen eine dieser Situationen bekannt vor?

Vous reconnaissez-vous dans l'une de ces situations ?
Do any of these situations sound familiar?

I **Volle Auftragsbücher, wenig Gewinn.**

Un carnet de commandes bien rempli, mais peu de bénéfices.
Plenty of orders. Little profit.

II **Die Bank verlangt Klarheit. Der Termin steht bereits.**

La banque demande des explications. Le rendez-vous est déjà fixé.
The bank wants answers. The meeting is already scheduled.

III **Die Nachfolge steht an. Die entscheidenden Fragen sind offen.**

La transmission approche. Les décisions essentielles restent à prendre.
Succession is approaching. The key decisions are still open.

IV **Zwei Gesellschafter, zwei Vorstellungen. Jede Woche Stillstand kostet.**

Deux associés, deux visions. Chaque semaine de blocage a un coût.
Two shareholders, two different plans. Every week of deadlock comes at a cost.

V **Ein Käufer hat sich gemeldet. Aber welchen Wert sieht er in Ihrem Unternehmen?**

Un acquéreur s'est manifesté. Mais quelle valeur attribue-t-il à votre entreprise ?
A buyer has approached you. But what is your business worth to them?

Abwarten ist auch eine Entscheidung.

Bei wichtigen Entscheidungen ist Zeit selten neutral. Nicht rechtzeitig angezeigte oder belegte Nachtragsforderungen können später schwer durchsetzbar sein; maßgeblich sind Vertrag und Gesetz. Bereits erbrachte, noch nicht abgerechnete Leistungen binden Liquidität. Wer erst bei akutem Finanzierungsbedarf mit der Bank spricht, hat weniger Verhandlungsspielraum. Eine ungeklärte Nachfolge kann wichtige Führungskräfte verunsichern. Was heute beherrschbar scheint, kann später teuer werden. Eine frühzeitige, nüchterne Prüfung hält Optionen offen.

Attendre, c’est aussi décider.

Dans les décisions importantes, le temps est rarement neutre. Des demandes pour travaux supplémentaires, non signalées ou insuffisamment justifiées dans les délais, peuvent devenir difficiles à faire valoir ; le contrat et la loi déterminent les règles applicables. Des travaux réalisés mais non facturés pèsent sur la trésorerie. Attendre une tension financière aiguë pour parler à sa banque réduit la marge de négociation. Une transmission non réglée peut inquiéter des cadres clés. Ce qui paraît maîtrisable aujourd’hui peut coûter cher demain. Une analyse anticipée et lucide préserve les possibilités d’action.

Waiting is a decision too.

In major business decisions, timing is rarely neutral. Claims for additional work that are not notified or substantiated in time may become harder to pursue; the applicable contract and law determine the requirements. Work completed but not yet billed puts pressure on cash flow. Approaching the bank only when funding becomes urgent leaves less room to negotiate. Unresolved succession can unsettle key managers. What seems manageable today may prove costly tomorrow. An early, clear-eyed review helps preserve your options.

Keine weitere Präsentation. Eine Position.

Sie erhalten eine begründete Antwort auf drei Fragen: Was ist das eigentliche Problem? Was steht wirtschaftlich auf dem Spiel? Was würde ich an Ihrer Stelle empfehlen – und warum? Banken, Käufer und Gesellschafter verfolgen unterschiedliche, legitime Interessen. Anwälte und Wirtschaftsprüfer erfüllen ihre jeweiligen Aufgaben. Ich bringe diese Perspektiven zusammen und beurteile die wirtschaftlichen Konsequenzen ausschließlich aus Sicht meines Mandanten. Mein Honorar ist nicht an einen Finanzierungsabschluss, einen Kaufpreis oder einen bestimmten Verfahrensausgang geknüpft.

Pas une présentation de plus. Une position claire.

Vous recevez une réponse argumentée à trois questions : quel est le véritable problème ? Quels sont les enjeux économiques ? Quelle voie recommanderais-je à votre place – et pourquoi ? Banques, acquéreurs et associés poursuivent des intérêts différents et légitimes. Avocats et réviseurs remplissent leurs missions respectives. Je réunis ces perspectives et j'apprécie les conséquences économiques exclusivement du point de vue de mon client. Mes honoraires ne dépendent ni de la conclusion d'un financement, ni d'un prix de vente, ni de l'issue d'une procédure.

Not another presentation. A clear position.

You receive a reasoned view on three questions: What is the real problem? What is at stake financially? What would I recommend in your position – and why? Banks, buyers and shareholders pursue different, legitimate interests. Lawyers and auditors perform their respective duties. I bring these perspectives together and assess the financial consequences solely from my client's point of view. My fees are not tied to a financing closing, a purchase price or the outcome of a process.

Fünf Fragen, mit denen Unternehmer zu mir kommen.

Cinq questions que me posent les dirigeants.
Five questions business owners ask me.

ERGEBNIS & PROJEKTSTEUERUNG · RENTABILITÉ · PROFITABILITY

„Wo bleibt trotz guter Aufträge der Gewinn?“

« Pourquoi les bénéfices restent-ils faibles malgré un carnet de commandes bien rempli ? »
“Why is profit so low when the order book is full?”

Projektmargen, Nachträge, Bauzeiten, Vorfinanzierung, Fakturierung und die Abstimmung zwischen Bauleitung und Verwaltung betrachte ich gemeinsam. *Ziel:* ein verlässliches Bild von Ergebnis und Liquidität je Projekt und klare Entscheidungen über notwendige Gegenmaßnahmen.

J’examine ensemble les marges par chantier, les travaux supplémentaires, les délais, le préfinancement, la facturation et la coordination entre le chantier et l’administration. *L’objectif :* une vision fiable du résultat et de la trésorerie par projet, puis une décision sur les mesures correctives nécessaires.

I assess project margins, variations, schedules, pre-financing, invoicing and coordination between site teams and administration as a whole. *The aim:* a reliable view of profit and cash flow by project, followed by clear decisions on corrective action.

FINANZIERUNG & LIQUIDITÄT · FINANCEMENT · FINANCING

„Wie finanzieren wir den nächsten Schritt – und zu welchen Bedingungen?“

« Comment financer la prochaine étape – et à quelles conditions ? »
“How do we finance the next step – and on what terms?”

Finanzierungsspielräume für Wachstum, Investitionen oder Engpässe; Bankendossier, Szenarien, Liquiditätsplanung und Vorbereitung der Bankgespräche. *Ziel:* eine belastbare Entscheidungsgrundlage und eine klare Verhandlungsposition, bevor Sie am Tisch sitzen.

J’examine les possibilités de financement d’une croissance, d’un investissement ou d’une tension de trésorerie. Dossier bancaire, scénarios, prévisions de trésorerie et préparation des échanges avec les banques. *L’objectif :* une base de décision solide et une position de négociation définie en amont.

I assess funding options for growth, investment or a cash-flow shortfall. Banking documentation, scenarios, cash-flow forecasts and preparation for discussions with lenders. *The aim:* a sound basis for decisions and a clear negotiating position before you enter the meeting.

RESTRUKTURIERUNG & KONFLIKTE · RESTRUCTURATION · RESTRUCTURING

„Wie überwinden wir eine Blockade, ohne unnötig Wert zu vernichten?“

« Comment sortir d’une impasse sans détruire inutilement de valeur ? »

“How do we break a deadlock without unnecessarily destroying value?”

Ich trenne Fakten, Zuständigkeiten, Interessen und persönliche Konflikte. *Ziel:* tragfähige Handlungsoptionen, ein nachvollziehbarer Prozess und eine bessere Grundlage für die Entscheidung.

Je distingue les faits, les responsabilités, les intérêts et les conflits personnels. *L’objectif :* des options viables, un cadre de travail clair et une décision mieux fondée.

I distinguish facts, responsibilities, interests and personal conflicts. *The aim:* workable options, a clear process and a stronger basis for decision-making.

TRANSAKTION & NACHFOLGE · TRANSMISSION · TRANSACTIONS

„Verkaufen, übernehmen, übergeben – aber wann und zu welchen Bedingungen?“

« Vendre, reprendre ou transmettre – quand et à quelles conditions ? »
“Sell, acquire or hand over – when, and on what terms?”

Werttreiber, Vorbereitung einer Due Diligence, Käufer- und Verkäuferperspektive sowie Verhandlungs- und Übergabestruktur. *Ziel:* die wirtschaftlichen Konsequenzen, die eigene Verhandlungsposition und die nicht verhandelbaren Bedingungen zu kennen.

J’analyse les facteurs de valeur, la préparation à la due diligence, les perspectives de l’acheteur et du vendeur, ainsi que les modalités de négociation et de transmission. *L’objectif :* comprendre les conséquences économiques, connaître votre position de négociation et définir vos limites.

I assess value drivers, due-diligence readiness, buyer and seller perspectives, negotiation terms and transition arrangements. *The aim:* to understand the financial consequences, establish your negotiating position and define your non-negotiables.

STRATEGISCHES SPARRING · DIALOGUE STRATÉGIQUE · STRATEGIC COUNSEL

„Wer sagt mir offen, was ich übersehe?“

« Qui me dira franchement ce qui m’échappe ? »
“Who will tell me plainly what I might be overlooking?”

Ich hinterfrage Annahmen, beziehe eine begründete Position und begleite die Umsetzung. Als unabhängiger Gegenpart spreche ich auch an, was unbequem ist.

Je mets vos hypothèses à l’épreuve, je formule un avis argumenté et j’accompagne la mise en œuvre. Mon indépendance me permet aussi d’aborder les sujets difficiles.

I challenge assumptions, offer a reasoned view and support implementation. As an independent sounding board, I also raise issues that may be uncomfortable.

Keine Entscheidung steht für sich allein.

Aucune décision ne se prend isolément.
No business decision stands alone.

Zahlen Chiffres · Financials	**Verträge** Contrats · Contracts
Organisation Organisation	**Menschen** Personnes · People

Wenn eine Baustelle Geld verliert, liegt die Ursache selten nur bei den Kosten. Dahinter stehen oft unzureichend abgesicherte Nachträge, hohe Vorfinanzierung, Informationslücken zwischen Bauleitung und Verwaltung oder unklare Verantwortlichkeiten. Ich betrachte Zahlen, Verträge, Organisation und Menschen zusammen, weil sie sich gegenseitig beeinflussen.

Lorsqu'un chantier perd de l'argent, les coûts ne sont pas toujours la seule cause. Il peut aussi s'agir de travaux supplémentaires insuffisamment sécurisés, d'un préfinancement élevé, de ruptures d'information entre le chantier et l'administration ou de responsabilités mal définies. J'examine ensemble les chiffres, les contrats, l'organisation et les personnes, car ces dimensions sont interdépendantes.

When a construction project loses money, cost overruns may be only part of the problem. Other factors may include poorly documented variation claims, heavy pre-financing, gaps between site teams and administration, or unclear responsibilities. I examine the financial, contractual, organisational and human dimensions together because they affect one another.

Prüfen. Position beziehen. Begleiten.

Analyser. Prendre position. Accompagner.
Assess. Recommend. Stay involved.

01 **Prüfen · Analyser · Assess**

Zahlen, Verträge und Gespräche mit den Menschen, die den Sachverhalt kennen. Ausgangspunkt sind die Unterlagen – nicht nur Präsentationen.
Chiffres, contrats et échanges avec les personnes qui connaissent les faits. Je pars des documents de base, pas seulement des présentations.
Figures, contracts and discussions with those closest to the facts. I work from the underlying records, not just presentations.

02 **Position beziehen · Prendre position · Recommend**

Eine schriftliche Einschätzung von Lage, Risiken und Optionen mit einer begründeten Empfehlung – auch wenn sie unbequem ist.
Une analyse écrite de la situation, des risques et des options, assortie d'une recommandation motivée – même lorsqu'elle est difficile à entendre.
A written assessment of the situation, risks and options, with a reasoned recommendation – even when it is difficult to hear.

03 **Begleiten · Accompagner · Stay involved**

Im Bankgespräch, in Gesellschaftergesprächen und bei Verhandlungen – bis zur Umsetzung der vereinbarten Schritte.
Lors des échanges bancaires, des discussions entre associés et des négociations – jusqu'à la mise en œuvre des mesures convenues.
During banking discussions, shareholder meetings and negotiations – through to implementation of the agreed steps.

Das erste Ergebnis ist eine schriftliche Position, mit der Sie weiterarbeiten können. · Le premier résultat est une prise de position écrite, sur laquelle vous pouvez vous appuyer pour avancer. · The first outcome is a written assessment you can use to move forward.

Kein Margenproblem. Ein Zeitproblem.

Ein Bauunternehmen hat volle Auftragsbücher. Die Projektkalkulationen erscheinen solide. Trotzdem sinkt das ausgewiesene Ergebnis, die Kontokorrentlinie ist dauerhaft stark beansprucht, und die Bank verlangt Zwischenzahlen. Die spontane Erklärung: Die Preise sind zu niedrig, die Kosten zu hoch. Also mehr Umsatz und weniger Personal?

Pas un problème de marge. Un problème de décalage.

Une entreprise de construction dispose d'un carnet de commandes bien rempli. Les budgets des chantiers paraissent solides. Pourtant, le résultat comptable recule, la ligne de découvert est fortement sollicitée et la banque demande des chiffres intermédiaires. Première réaction : les prix sont trop bas et les coûts trop élevés. Faudrait-il donc augmenter le chiffre d'affaires et réduire le personnel ?

Not a margin problem. A timing problem.

A construction company has a full order book. Project budgets appear sound. Yet reported profit is falling, the overdraft facility is heavily drawn, and the bank has asked for interim figures. The immediate assumption is that prices are too low and costs too high. So should the business pursue more sales and cut staff?

BEISPIELHAFTE KONSTELLATION – KEIN MANDANTENFALL · CAS ILLUSTRATIF – PAS UN DOSSIER CLIENT · ILLUSTRATIVE SCENARIO – NOT A CLIENT CASE

Prüfung
Analyse
Review

Je Projekt werden vier Größen gegenübergestellt: tatsächlicher Leistungsstand, im Ergebnis erfasste Erträge, abgerechnete Beträge und Zahlungseingänge – dazu Istkosten, Restkosten und die Durchsetzbarkeit offener Nachträge. Zwischen Leistung, Rechnung und Zahlung liegen erhebliche Zeitabstände. Nachträge wurden erkannt, aber noch nicht angezeigt.

Pour chaque chantier, quatre éléments sont rapprochés : avancement réel, produits reconnus en résultat, montants facturés et encaissements – avec les coûts engagés, les coûts restants et les chances de faire valoir les travaux supplémentaires. Les décalages entre exécution, facturation et paiement sont importants. Des travaux supplémentaires ont été identifiés, mais pas encore notifiés.

For each project, four measures are compared: work completed, revenue recognised, amounts invoiced and cash received – together with actual costs, costs to complete and the enforceability of outstanding variation claims. The time lags between work, invoicing and payment are substantial. Additional work has been identified, but the claims have not yet been notified.

Befund
Constat
Finding

Die aktualisierten Kalkulationen zeigen tragfähige Margen, selbst ohne ungesicherte Nachträge. Nach der im Beispiel angewandten Bilanzierungsmethode wird ein Teil des Gewinns erst später ausgewiesen; Material und Löhne sind jedoch heute zu bezahlen. Weitere vorzufinanzierende Aufträge würden den Liquiditätsbedarf erhöhen.

Les budgets actualisés font apparaître des marges satisfaisantes, même sans les travaux supplémentaires non validés. Selon la méthode comptable retenue dans cet exemple, une partie du résultat ne sera reconnue que plus tard ; les matériaux et les salaires, eux, se paient dès maintenant. De nouveaux contrats à préfinancer accroîtraient encore les besoins de trésorerie.

Updated forecasts show viable margins, even without unapproved variation claims. Under the accounting method assumed here, some profit will be recognised later; materials and wages, however, must be paid now. Further contracts requiring pre-financing would increase the cash requirement.

Entscheidung
Décision
Decision

Vereinbarte Abschlagsrechnungen ohne Verzögerung stellen. Nachträge rechtzeitig anzeigen und belegen. Den Vorfinanzierungsbedarf vor Annahme neuer Aufträge prüfen. Mit aktuellen Zahlen und einer belastbaren Liquiditätsplanung in das Bankgespräch gehen.

Émettre sans retard les demandes de paiement intermédiaires prévues au contrat. Signaler et justifier les travaux supplémentaires dans les délais applicables. Évaluer les besoins de préfinancement avant d'accepter de nouveaux contrats. Préparer l'entretien bancaire sur la base de chiffres actualisés et d'un plan de trésorerie fiable.

Submit agreed interim payment applications promptly. Notify and substantiate variation claims within the applicable deadlines. Assess working-capital needs before accepting new contracts. Prepare for the bank meeting with current figures and a robust cash-flow forecast.

Was dieses Beispiel zeigt.

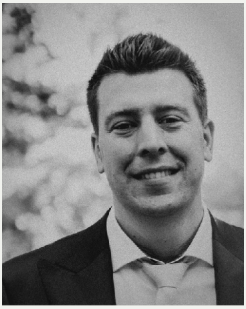
Es kann sinnvoller sein, bereits erbrachte Leistungen konsequent abzurechnen, als zusätzliche Aufträge zu gewinnen. Projektmarge, ausgewiesenes Ergebnis und Liquidität sind unterschiedliche Größen. Gute Entscheidungen beginnen damit, sie auseinanderzuhalten.

Ce que montre cet exemple.

Il peut être plus utile de facturer systématiquement les prestations déjà réalisées que de rechercher de nouvelles commandes. La marge d'un chantier, le résultat comptable et la trésorerie sont trois réalités distinctes. Une bonne décision commence par les distinguer.

What this example shows.

It may be more valuable to bill promptly for work already completed than to win additional orders. Project margins, reported profit and cash flow are different measures. Good decisions start by keeping them distinct.



Mehr als zehn Jahre war ich CFO einer Unternehmensgruppe im Bau- und Industriesektor. Ich verantwortete Ergebnis, Liquidität, Finanzierung, Verträge und Personal und begleitete die wirtschaftliche Steuerung von Bauprojekten sowie Bankgespräche. Zuvor war ich in der Wirtschaftsprüfung einer großen Prüfungsgesellschaft tätig. Studium der Wirtschaftswissenschaften und des Managements mit Schwerpunkt Recht. Seit 2018 begleite ich auch außerhalb meiner CFO-Funktion Unternehmen in wirtschaftlichen und strategischen Fragen. Seit September 2025 konzentriere ich mich auf meine unabhängige Beratungstätigkeit unter der Marke KERN.

Pendant plus de dix ans, j'ai exercé les fonctions de directeur financier d'un groupe actif dans la construction et l'industrie. J'y ai assumé la responsabilité des résultats, de la trésorerie, du financement, des contrats et du personnel, ainsi que le pilotage économique des chantiers et les échanges avec les banques. Auparavant, j'ai travaillé en audit dans un grand cabinet. J'ai étudié l'économie et la gestion, avec une spécialisation en droit. Depuis 2018, j'accompagne également des entreprises, en dehors de ma fonction de directeur financier, sur des questions économiques et stratégiques. Depuis septembre 2025, je me consacre à mon activité de conseil indépendant sous la marque KERN.

I spent more than ten years as CFO of a group operating in construction and industry, with responsibility for financial performance, cash flow, financing, contracts and people, as well as the commercial oversight of construction projects and discussions with banks. Before that, I worked in audit at a major professional services firm. I studied economics and management, with a focus on law. Since 2018 I have also advised companies on business and strategic matters alongside my CFO role. Since September 2025 I have devoted myself to independent advisory work under the KERN brand.

Was ich nicht bin – und warum das zählt.

Ce que je ne suis pas – et pourquoi cela compte.

What I am not – and why it matters.

- **Nicht Ihre Bank. · Pas votre banque. · Not your bank.**
  Sie beurteilt das Kreditrisiko. Ich bereite mit Ihnen Finanzierung und Verhandlungsposition vor.
  Elle évalue le risque de crédit. Je prépare avec vous le financement et la position de négociation.
  The bank assesses credit risk. I prepare the financing case and negotiating position with you.
- **Nicht Ihre Kanzlei. · Pas votre cabinet d'avocats. · Not your law firm.**
  Ich untersuche die wirtschaftlichen Folgen von Vertragsbedingungen, Risiken und Verhandlungsspielräumen.
  J'examine les conséquences économiques des clauses contractuelles, les risques et les marges de négociation.
  I assess the commercial implications of contract terms, risks and negotiating leverage.
- **Nicht Ihr Abschlussprüfer. · Pas votre réviseur d'entreprises. · Not your auditor.**
  Er prüft die Rechnungslegung unabhängig. Ich helfe Ihnen, daraus unternehmerische Entscheidungen abzuleiten.
  Il examine les comptes en toute indépendance. Je vous aide à en tirer les conséquences pour vos décisions.
  An auditor independently examines the accounts. I help you assess what they mean for your decisions.
- **Nicht Ihr CFO. · Pas votre directeur financier. · Not your CFO.**
  Er verantwortet die Finanzfunktion. Ich ergänze sie um eine unabhängige Sicht von außen.
  Il pilote la fonction financière. J'y ajoute un regard extérieur indépendant.
  Your CFO leads the finance function. I add an independent outside perspective.
- **Nicht die KI. · Pas l'IA. · Not the AI.**
  Sie liefert Informationen und Optionen – aber keine persönliche Verantwortung für eine Empfehlung.
  Elle fournit des informations et des options – mais aucune responsabilité personnelle pour une recommandation.
  It provides information and options – but no personal responsibility for a recommendation.

So beginnt eine Zusammenarbeit.

Comment débute une collaboration.
How a collaboration begins.

01 **Erstgespräch · Premier entretien · Initial conversation**

Wir klären Anlass, Entscheidungsfrage und gegenseitige Passung – kurz und vertraulich.
Nous clarifions le contexte, la question à trancher et l'utilité de mon intervention – brièvement et en toute confidentialité.
We clarify the occasion, the decision at hand and whether my involvement makes sense – briefly and in confidence.

02 **Lagebild · Diagnostic initial · Initial assessment**

Eine klar abgegrenzte erste Mandatsphase: Prüfung der relevanten Fakten, Risiken und Handlungsoptionen mit einer begründeten Empfehlung – schriftlich.
Une première mission au périmètre défini : analyse des faits pertinents, des risques et des options, assortie d'une recommandation motivée – par écrit.
A clearly defined first phase: review of the relevant facts, risks and options, with a reasoned recommendation – in writing.

03 **Vereinbarung · Accord · Agreement**

Vor Beginn vereinbaren wir schriftlich Leistungsumfang, erwartetes Ergebnis, Zeitrahmen und Honorar oder Honorarrahmen – bei klar abgrenzbaren Leistungen auch als Festbetrag.
Avant de commencer, nous convenons par écrit du périmètre, du résultat attendu, du calendrier et des honoraires ou d'une fourchette d'honoraires – pour des prestations clairement délimitées, aussi sous forme de forfait.
Before we start, we agree in writing on scope, expected outcome, timetable and fees or a fee range – for clearly defined work, also as a fixed fee.

04 **Umsetzung · Mise en œuvre · Implementation**

Danach entscheiden Sie über eine weiterführende Begleitung – bis zur Umsetzung der vereinbarten Schritte.
Vous décidez ensuite d'un accompagnement complémentaire – jusqu'à la mise en œuvre des mesures convenues.
You then decide on further support – through to implementation of the agreed steps.

Die richtige Expertise zur richtigen Zeit.

Schwierige Entscheidungen brauchen oft mehrere Fachrichtungen: eine Bank mit Branchenverständnis, eine gesellschaftsrechtlich erfahrene Kanzlei, einen Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater. Aus CFO-Jahren und Prüfungspraxis sind persönliche Arbeitsbeziehungen entstanden. Ich kenne die typischen Fragen der Banken, die Anforderungen juristischer Berater und die Punkte, bei denen Prüfer nachhaken. Mit Ihrem Einverständnis beziehe ich die passende Expertise zum richtigen Zeitpunkt ein. Entscheidungen Dritter kann und werde ich nicht versprechen.

La bonne expertise au bon moment.

Les décisions complexes exigent souvent plusieurs expertises : une banque qui connaît votre secteur, un cabinet spécialisé en droit des sociétés, un réviseur d'entreprises ou un conseiller fiscal. Mes années en direction financière et en audit ont créé des relations professionnelles de confiance. Je connais les questions que posent généralement les banques, les informations dont les juristes ont besoin et les points susceptibles de retenir l'attention des réviseurs. Avec votre accord, je mobilise les compétences utiles au bon moment. Je ne peux pas préjuger des décisions prises par des tiers.

The right expertise at the right time.

Complex decisions often call for several disciplines: a bank that understands your sector, a corporate law firm, an auditor or a tax adviser. My years in finance leadership and audit have built trusted professional relationships. I understand the questions banks typically ask, the information legal advisers need and the matters auditors may challenge. With your consent, I bring the right expertise into the discussion at the right time. I cannot, and do not, promise decisions on behalf of others.

Sie müssen die Lösung noch nicht kennen.

Vous n’avez pas besoin d’avoir déjà la solution.
You do not need to have the answer yet.

01 **Schreiben · Écrivez-moi · Write**

Einige Zeilen genügen: Ihre Ausgangslage, die Frage, die Sie beschäftigt, und was Sie bereits versucht haben.
Quelques lignes suffisent : votre situation, la question qui vous préoccupe et ce que vous avez déjà tenté.
A few lines are enough: your situation, the issue you are facing and what you have tried so far.

02 **Sprechen · Échangeons · Talk**

In einem kurzen, vertraulichen Gespräch klären wir Anlass, Ziel und gegenseitige Passung. Ich sage Ihnen offen, ob und wie ich helfen kann.
Lors d’un bref entretien confidentiel, nous clarifions le contexte, l’objectif et l’utilité de mon intervention. Je vous indique franchement si, et comment, je peux vous aider.
In a short, confidential conversation, we discuss the issue, your objectives and whether my involvement would be useful. I will tell you plainly if and how I can help.

03 **Entscheiden · Décidez · Decide**

Sie erhalten einen Vorschlag für Umfang, Vorgehen, Zeitrahmen und Honorar. Ob wir beginnen, entscheiden Sie. Die benötigten Unterlagen und Ansprechpartner legen wir anschließend gemeinsam fest.
Je vous propose un périmètre, une méthode de travail, un calendrier et des honoraires. La décision de commencer vous appartient. Nous définissons ensuite ensemble les documents et interlocuteurs nécessaires.
I propose the scope, approach, timetable and fees. You decide whether to proceed. We then agree on the documents and people needed for the work.

Wenn eine Entscheidung zu wichtig ist, um sie allein zu treffen.

Schreiben Sie mir. Eine kurze Beschreibung Ihrer Ausgangslage genügt. Ich antworte persönlich.

Quand une décision est trop importante pour être prise seul.

Écrivez-moi. Quelques lignes sur votre situation suffisent. Je vous répondrai personnellement.

When a decision is too important to make alone.

Write to me. A brief description of your situation is enough. I will reply personally.

j.kern@kern.lu
kern.lu

Joachim Kern
6, Hanzenhiel
L-8525 Calmus

Joachim Kern

Ich betreue bewusst nur wenige Mandate gleichzeitig. Diskretion ist für mich selbstverständlich. Ich nenne keine Mandanten – auch nicht die zufriedenen. · Je limite volontairement le nombre de missions que j'accompagne simultanément. La discrétion va de soi. Je ne cite aucun client – pas même les satisfaits. · I deliberately work with a limited number of clients at a time. Discretion is a given. I name no clients – not even the satisfied ones.

KERN.

Der Punkt, auf den es ankommt.

KERN.LU · J.KERN@KERN.LU · DE · FR · EN

GMK s.à r.l., handelnd unter der Marke KERN · 6, Hanzenhiel · L-8525 Calmus
RCS Luxembourg B 230390 · TVA LU30873381 · Autorisation d’établissement
10097470/0 · Gérant Joachim Kern