

Restart

Das Fachmagazin
für Sanierung im Mittelstand

BEVOR ES AUS DEM RUDER LÄUFT ...

... Veränderungs-
prozesse fordern
Entschlossenheit
und Ausdauer!





Wo etwas im Fluss ist, bietet sich oft die Gelegenheit, es neu und besser aufzustellen. Herausforderungen wie Restrukturierung und Sanierung müssen nur tatkräftig und mit frischen Ideen angegangen werden.

Sehr geehrte Damen und Herren,

alles ist im Fluss. In wirtschaftlich ruhigen Zeiten vergisst man das schnell. Doch in Phasen des Wandels, wie wir sie gerade erleben, wird nur allzu deutlich: Die Märkte sind in Bewegung. Und sie fordern Unternehmer permanent heraus: Digitalisierung, Fachkräftemangel, Handelskonflikte, die Abkühlung der Weltwirtschaft, Rezessionsängste – diese Liste ließe sich noch weiter verlängern. Klar ist jedoch, dass Unternehmer heute wachsam, konsequent und anpassungsfähig sein müssen.

Wir spüren eine zunehmende Verunsicherung in den Gesprächen mit unseren Mandanten: Ist unser Geschäftsmodell zukunftsfähig? Was machen wir, wenn wir keine neuen Mitarbeiter finden oder unsere Umsätze wegbrechen? Können wir gegen die Konkurrenz aus Übersee bestehen? Wie müssen wir unsere technische Ausrüstung aufstocken? Gute Beispiele sind die Automobilbranche und die mittelständisch geprägte Zulieferindustrie. Hier hat nach Meinung vieler Experten der Strukturwandel längst begonnen – das Zeitalter von Elektromobilität sowie vernetztem und autonomem Fahren ist angebrochen. Das Problem nur: Viele Betriebe sind noch stark auf den

Verbrennungsmotor spezialisiert. Große Transformationsprozesse sind derzeit im Gang, die nicht jedes Unternehmen unbeschadet überstehen wird. Das sehen auch Experten wie beispielsweise Creditreform so: Nach einer zehnjährigen Entspannungsphase wird die Zahl der Insolvenzen wohl erstmalig wieder stagnieren und anschließend ansteigen.

Doch keine Angst: Wo sich etwas verändert, bietet sich oft die Gelegenheit, es neu und besser aufzustellen. Herausforderungen wie Restrukturierung und Sanierung müssen nur tatkräftig und mit frischen Ideen angegangen werden. Wer diese Aufgabe nicht allein stemmen möchte, kann sich jederzeit Experten wie Berater oder Interimsmanager an Bord holen.

Halten Sie das Ruder fest in der Hand! Unser Team wünscht Ihnen mit dem neuen Restart eine anregende und aufschlussreiche Lektüre.

Ganz herzlich,
Ihr Simon Leopold

INHALTSVERZEICHNIS

- 2 Editorial**
- 3 Die Krise in der Automobilindustrie**
Gründe, Risiken, Chancen
- 6 Schon wieder insolvent?**
Hilfreiche Tipps gegen Dauerkrisen
- 8 Gastbeitrag! Steigende Insolvenzen – Mit Sale & Lease Back gestärkt aus der Krise**
Vorstellung der Maturus Finance GmbH
- 10 Gastbeitrag! Immobilien in wirtschaftlichen Sondersituationen**
Bedeutung für Unternehmer, Restrukturierer und Insolvenzverwalter
- 12 Hilft gezielte Finanzkommunikation in der Krise?**
im Gespräch mit Andreas Aumüller, Gesellschafter der Creditreform Dresden Aumüller KG
- 14 Steakhouse-Betreiber können aufatmen**
Eine Erfolgsgeschichte aus Dresden
- 16 Externe Krisenbewältiger**
Interimsmanager in Sanierung und Restrukturierung
- 18 Management Buy Out als Sanierungsansatz?**
Pro und Contra der Übernahme aus dem Management



DIE KRISE DER AUTOMOBILINDUSTRIE

GRÜNDE, RISIKEN, CHANCEN

Der Fall ließ die Branche aufhorchen: Eisenmann, einer der größten Zulieferbetriebe, hatte im Juli 2019 Insolvenz angemeldet. 3.000 Arbeitnehmer waren betroffen. Man hätte im Jahr 2018 starke Verluste gemacht, was letztlich in die Insolvenzsituation führte, so die Begründung. Bereits von 2016 auf 2017 fiel der Jahresumsatz des Unternehmens von 862 auf 723 Millionen Euro. Eisenmann ist dabei in der Branche alles andere als ein Leichtgewicht: Das 1952 gegründete Traditionsunternehmen besitzt 27 Standorte in 15 Ländern. Doch Eisenmann war nicht der einzige aufsehenerregende Fall in diesem Sommer: So hatte der Automobilzulieferer Schaeffler im August Kurzarbeit für seinen Bereich Sondermaschinenbau in Frauaurach angekündigt. Zuvor musste das Unternehmen, das weltweit circa 92.000 Menschen beschäftigt, bereits seine Prognosen für Umsatz und Gewinn absenken.

Diese zwei prominenten Beispiele lassen die Tragweite des momentanen Strukturwandels in der Automobil- und Zulieferbranche erahnen. Noch deutlicher zeigt sich die Gesamtwetterlage an den Zahlen des Verbandes der Automobilindustrie (VDA). Hiernach wurden in den ersten sieben Monaten dieses Jahres knapp zwölf Prozent weniger Neuwagen produziert als im Vorjahreszeitraum. Auch der Export von Pkw fiel drastisch: um vierzehn Prozent im Vergleich zu 2018.

SCHWÄCHELNDE INTERNATIONALE MÄRKTE

Eine ganze Reihe von Herausforderungen setzt die Automobilbranche derzeit unter Druck. Einerseits sind da die schwächelnde Konjunktur und unsichere Lage an den internationalen Märkten. Besonders die Handelsspannungen zwischen den USA und China und die Differenzen zwischen den Vereinigten Staaten und der Europäischen Union sorgen für Zurückhaltung bei den Käufern und Absatzeinbußen. Die schlechtere Weltkonjunktur wirkt sich erwartungsgemäß deutlich auf die Automobil- und Exportnation Deutschland aus. So lagen die Absatzzahlen auf dem wichtigen chinesischen

Fahrzeugmarkt in den ersten sechs Monaten um fast 14 Prozent unter den Werten des Vorjahres. In Europa lag das Minus immerhin noch bei 3,4 Prozent.

Geht es um den europäischen Automobilmarkt, ist der Brexit ein entscheidender Absatzdämpfer: Das Vereinigte Königreich ist der zweitgrößte Abnehmer für Fahrzeuge in Europa – 2018 wurden hier 1,6 Millionen Neuwagen verkauft. Deutsche Automobilbauer und -zulieferer sind eng mit Markt und Produktion in Großbritannien verwoben. Deswegen sorgt man sich in hiesigen Unternehmen wegen eines Brexits ohne Ausstiegsvertrag. Der kann schwer einzuschätzende Lieferverzögerungen durch Grenzkontrollen und Verteuerungen durch Einfuhrzölle bedeuten. Auch der Tiefstand des britischen Pfundes erhöht die Preise für Automobile und Teile aus Deutschland. Eine zusätzliche Abschwächung der Kaufkraft durch eine britische Rezession, wie der Internationale Währungsfonds (IWF) sie befürchtet, kommt als mögliches Szenario noch hinzu – bereits im zweiten Quartal 2019 sank das Wirtschaftswachstum auf der Insel auf ein Siebenjahres-Tief. >>

URSACHEN AUCH IN DER BRANCHENSTRUKTUR

Zu den internationalen Absatzrückgängen im Automobilbereich kommen weitere Herausforderungen hinzu. So haben Abgasskandale und Kartellvorwürfe das Image des Industriezweiges in den letzten Jahren erheblich angekratzt und beispielsweise zur unübersichtlichen Einführung des neuen WLTP-Abgaszyklus geführt: eine ungünstige Ausgangslage in Zeiten, da eine generelle Mobilitätswende diskutiert wird. Weit oben auf der politischen Agenda steht zurzeit die Verringerung der Treibhausgase – Elektromobilität ist deswegen in aller Munde. Einige Experten halten es für durchaus realistisch, dass sich E-Mobilität in zehn Jahren zum Standard entwickelt haben könnte. Wie steht die Automobilbranche dazu? Der VDA hat sich in seinem kürzlich erschienenen Positionspapier „CO2-Bepreisung zur Erreichung der Klimaziele?“ zur treibhausgasneutralen Mobilität bis 2050 bekannt. Neben elektrischen Antrieben sieht der Verband der Automobilindustrie die Zukunft auch in der Brennstoffzelle und alternativen Kraftstoffen. Ein wichtiger Punkt, den das Papier

dabei anführt: Menschen sollten für die neuen Antriebsformen begeistert werden. Außerdem müssten die entwickelten Lösungen bezahlbar sein. Was sich durchsetze, entscheide sich letztlich am Markt.

Neue Antriebskonzepte sind indes ein kritischer Punkt besonders für die deutschen Automobilzulieferer. Hier haben sich gerade kleine Unternehmen über viele Jahrzehnte sehr stark auf Bauteile für Verbrennungsmotoren spezialisiert. Zusätzlicher Innovationsdruck kommt aus der Informationstechnologie: Das autonome Fahren, die Vernetzung von Fahrzeugen und die zunehmende Digitalisierung der Produktionsabläufe stellen die Produzenten vor große Aufgaben. Herausforderungen, denen nicht alle Mittelständler gewachsen sein werden. Zumal viele Automobilkonzerne wegen der derzeitigen Situation an den Märkten teils verspätet zahlen. Zulieferer-KMU mit wenig finanziellem Rückhalt werden deshalb wohl vermehrt in Zahlungsschwierigkeiten geraten und bei dringend nötigen Investitionen auf die Bremse treten. Die Probleme in der wichtigen Automobil- und Zuliefererbranche sind

einer der Gründe, weswegen immer mehr Experten davon ausgehen, dass die Zahl der Insolvenzen erstmalig seit zehn Jahren steigen wird (mehr dazu auch im Interview mit Creditreform ab Seite 12).

DIE GRÖSSE MACHT DEN UNTERSCHIED

Natürlich möchten die Zulieferer nicht auf der Strecke bleiben. Viele größere wie beispielsweise Hella oder Continental stecken schon seit geraumer Zeit große Beträge in die Entwicklung neuer Technologien. Hierzu zählen Software und Elektronik für Fahrassistenzsysteme, Kühlsysteme für Akkus oder die Kraftübertragung vom Elektromotor auf die Straße. Laut Zahlen des VDA hat die Automobilbranche allein im Jahr 2017 über 25,6 Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung gesteckt. Bestes Beispiel: autonomes Fahren. In diesem Bereich liegt fast die Hälfte der weltweiten Patente bei deutschen Unternehmen. Auch viele Automobilproduzenten stellen sich der Herausforderung. Manche sind damit sogar gegen den allgemeinen Trend in der Branche erfolgreich. So hatte der Sportwagenhersteller Porsche kürzlich bekanntgegeben, dass es für sein erstes rein elektrisches Fahrzeug 30.000 Vorbestellungen gäbe. Für die Produktion des Automobils wurden sogar 1.500 neue Arbeitsplätze geschaffen.

Doch neben diesen einzelnen Erfolgsmeldungen der „Großen“ machen die Veränderungen in der Branche dem Gros der Unternehmen zu schaffen. Die IG Metall hatte für ihren „Transformationsatlas“ kürzlich 2.000 Betriebe mit insgesamt 1,7 Millionen Beschäftigten befragt. Dabei waren die Ergebnisse ernüchternd: Branchenweit hat knapp die Hälfte der Unternehmen keine oder keine

ausreichende Strategie zur Bewältigung von neuen Herausforderungen wie der Mobilitätswende oder der Digitalisierung. Gerade viele Automobilzulieferer wären in einer existenzgefährdenden Lage – rund ein Drittel der Arbeitsplätze könnte hier im Zuge der Elektromobilität wegfallen.

Und selbst wenn die Zulieferer bereit sind, sich anzupassen, bleiben viele Probleme. Betrachtet man beispielsweise ein kleines Unternehmen, dass bisher Drosselklappen für Ottomotoren gefertigt hat und sich nun auf Bauteile für Elektromotoren spezialisiert. Der Betrieb hat viel investiert: Mitarbeiter wurden weitergebildet, neue Produktionsanlagen angeschafft, neue Kontakte zu Lieferanten geknüpft – der Mittelständler hat sich eigentlich vorbildlich auf die Mobilitätswende vorbereitet. Und dennoch kann es für ihn kritisch werden. Nämlich dann, wenn die alte Technik, die Drosselklappen, kaum noch gefragt ist und die neuen Elektrokompenten noch keinen breiten Absatz finden. Hier können sich Unternehmen leicht am Wandel verheben und aufgrund laufender Kosten und ausbleibender Einnahmen in die Illiquidität rutschen. Um kleine und mittelständische Unternehmen zu unterstützen, werden immer wieder Vorschläge wie staatliche Zuschüsse oder ein Transformationsfonds diskutiert, der Zulieferern günstige Kredite bereitstellen soll.

STÄRKE DURCH VERNETZUNG

Manche Experten halten die derzeitige internationale Konjunkturschwäche für eine zeitweilige Erscheinung und rechnen bereits in den kommenden Jahren wieder mit solidem Wirtschaftswachstum. Das würde der Automobil- und Zulieferindustrie wichtige Impulse geben. Doch auch

„Um sich auf zukünftige Wachstumsfelder zu fokussieren, müssen Entscheider heute bereit sein, sich von jahrzehntelang profitablen Geschäftsbereichen zu trennen. Diese überlebenswichtige Entscheidung muss zügig und im Zweifel auch gegen interne Widerstände erfolgen.“



JONAS ECKHARDT
Partner
Falkensteg GmbH

wenn es nicht sofort wieder bergauf geht: strukturelle Krisen, wie sie die Automobilbranche gerade durchlebt, haben auch ihre Vorteile. Sie helfen Unternehmen, ihre Abläufe und das eigene Angebot kritisch zu betrachten, zu überdenken und sich neu – und besser – aufzustellen. Dafür braucht es jedoch Entschlossenheit, eine zukunftsfähige Strategie und einen Blick für neue Lösungsansätze. Gerade die Digitalisierung birgt hier viel Potenzial, um die Fertigungs- und Lieferstrukturen effektiver zu gestalten: von vollautomatisierten Industrie-4.0-Lösungen bis hin zu künstlicher Intelligenz oder Vernetzung über das Internet of Things.

Apropos Vernetzung: Auch die Kooperation mit Start-ups, Anbietern aus dem Technologie-Sektor, Forschungsinstituten, flexiblen Lieferanten oder alternativen Finanzierern wird für Mittelständler zum zentralen Zukunftsprojekt. Denn die kleinen Unternehmen haben zwar oft viel Erfahrung und bieten weltweit geschätzte Qualität. Sie verfügen aber nicht über die personellen und finanziellen Kapazitäten der großen

Player, betreiben meist keine eigene Forschung und Entwicklung und verfügen über keine verlängerte Werkbank. Hier bieten andere kleine Unternehmen oft genau die passenden Lösungen, um diese Nachteile zu kompensieren. Findet man effektive Wege der Zusammenarbeit, gehen nicht nur einzelne Großkonzerne gestärkt aus der Krise hervor, sondern auch starke Netzwerke aus vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen.



PHILIPPE PISCAL
Managing Partner
enomyc GmbH

„Die Kurve ist meist länger als der direkte Weg. Aus meiner Sicht sollten alle Unternehmen die Kernthemen Digitalisierung und künstliche Intelligenz deswegen ohne Umschweife in ihre Strategie aufnehmen. Sonst verpassen sie im Zeitalter der Geschwindigkeit leicht den Anschluss.“



RONNY BAAR

Geschäftsführer
ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG
☎ +49 351 43755-46
✉ baar@abg-partner.de
🌐 www.abg-partner.de

Schon wieder INSOLVENT?

Eine Insolvenz ist ein einschneidendes Ereignis für Unternehmen. Doch manche Betriebe kommen aus der Schieflage gar nicht wieder heraus. Woran liegt das?

Nichts währt ewig. Was wie eine Binsenweisheit klingt, trifft auf Unternehmen und Marken jedoch fast immer zu. Ein Produkt kann über Jahrzehnte stabile Gewinne einbringen, doch irgendwann dreht die Windrichtung am Markt und wer hier nicht frühzeitig gegensteuert, kann ins Straucheln geraten. Ähnlich ging es auch dem 1949 gegründeten Freizeit- und Sportgerätehersteller Kettler. Jahrzehntlang war das vom Unternehmen entwickelte Kettcar das Synonym für das Spielzeug-Tretauto schlechthin – kaum eine Kindheit, die ohne das Vehikel verlief.

Doch nach der Jahrtausendwende ging es für das Unternehmen langsam bergab: Im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise 2009 mussten Hunderte Mitarbeiter entlassen werden. 2015 kam es schließlich zur Insolvenz. Es folgten Stellenabbau und der Verkauf der Fahrradsektion. Die Versuche, sich gesund zu schrumpfen, griffen nicht richtig – 2018 folgte die zweite Insolvenz. Ein Investor stieg ein und sorgte kurzfristig für Entspannung.

Aber schon im Sommer 2019 musste Kettler seine dritte Insolvenz innerhalb von vier Jahren

beantragen. Man habe den Wandel vom Traditionshersteller zur Trendmarke noch nicht geschafft, nicht gründlich genug aufgeräumt, so der Tenor aus dem Unternehmen. Der Fall zeigt: Wenn sich die Präferenzen der Käufer ändern, müssen auch etablierte Marken anpassungsfähig sein. Digitalisierung, Personalisierung und Optimierung, all diese Trends haben längst die Freizeit- und Fitnessindustrie erobert. Hier müssen Traditionsunternehmen einen Ansatz finden, um den Anschluss nicht zu verlieren. Auch sie profitieren nicht auf alle Zeit ausschließlich von einem Kult-Status – irgendwann sind neue Ideen, Strukturen und Produkte gefragt.

ANDERE BRANCHE, ÄHNLICHES BEISPIEL

Nicht nur der Markt für Freizeitgeräte hat sich gewandelt, auch die Modebranche befindet sich in einem Transformationsprozess. Es gibt eine starke

SIEBEN TIPPS GEGEN DAUERKRISEN:

- 1 Geplante Sanierungsmaßnahmen konsequent und nachhaltig umsetzen
- 2 Ausreichend Liquidität für den Neustart beschaffen (gegebenenfalls alternative, bonitätsunabhängige Finanzierer einbinden)
- 3 Notwendige strukturelle Anpassungen vornehmen, beispielsweise: Produkt- und Leistungsgestaltung, Betriebsaufbau und -organisation, Vertragswesen, technische Ausstattung, personelle Aufstellung, Finanzplanung, Vertrieb, Marketing und Kommunikation
- 4 Ist-Zustand anhand verlässlicher Daten ermitteln, erreichbare Ziele formulieren
- 5 Enge und langfristige Einbindung sanierungserfahrener Partner
- 6 Markt und Wettbewerbsumfeld im Blick behalten und dranbleiben
- 7 Strenges Controlling, erarbeitete Maßnahmen gegebenenfalls weiter optimieren

Polarisierung: mit teuren Premium- und Luxusmarken auf der einen und globalen Billigketten auf der anderen Seite. Außerdem ist der Markt stark übersättigt. Da wird es für heimische Unternehmen wie beispielsweise Strenesse immer schwieriger, die passende Nische zu besetzen. Bereits 2014 geriet das einst gefeierte bayerische Modelabel in die Insolvenz. Man hatte zu viele Kollektionen, zu viele Geschäfte und zu viel Personal. Im Rahmen der Sanierung verordnete sich das Unternehmen damals einen strengen Strategiewechsel mitsamt Kostensenkung, Stellenabbau und Investorenprozess. Dennoch reichte die Finanzdecke für die Neuausrichtung nicht, die Anpassung an den veränderten Markt gelang nicht ausreichend. Das Label rutschte im Sommer 2019 erneut in die Insolvenz. Und Strenesse ist kein Einzelfall. Auch das Modeunternehmen René Lezard musste kurze Zeit später zum zweiten Mal Insolvenz anmelden: Ein Investor sollte hier für eine dringend benötigte Kapitalerhöhung sorgen, ließ jedoch die vereinbarte Zahlungsfrist verstreichen.

WESHALB KOMMT ES ZU WIEDERHOLTEN INSOLVENZEN?

Diese öffentlichkeitswirksamen Beispiele sind nur die Speerspitze: Immer wieder sind Unternehmen von Mehrfachinsolvenzen betroffen. Das hat zum Teil auch immer noch mit der mangelnden Fehlerkultur in Deutschland zu tun. Man will eine Krise schnell und möglichst unauffällig hinter sich bringen. Ist das Verfahren aufgehoben, folgt das große Aufatmen

– und nicht selten der Rückfall in alte Gewohnheiten. Genau hier liegt die Crux, weiß Frank-Rüdiger Scheffler von der Tiefenbacher Insolvenzverwaltung: „Solange sich Betriebe im Insolvenzverfahren befinden, Verwalter, Gläubiger und Berater Druck aufbauen, Lösungen entwickeln und einen Sanierungsplan erarbeiten, ist das Management oft motiviert und engagiert. Doch nach der offiziellen Aufhebung des Verfahrens ist die Luft häufig raus. Problematisch: Denn nun beginnt die eigentliche Fleißarbeit für den Unternehmer und sein Team.“

Der Rechtsanwalt und Insolvenzverwalter hat immer wieder Fälle erlebt, bei denen der Sanierungsprozess nach einem aussichtsreichen Start bald ins Stocken geriet. „Die für den Sanierungsplan entwickelten Maßnahmen müssen konsequent und langfristig umgesetzt werden. Manche Unternehmer verfallen jedoch schnell in alte Muster oder gehen die Restrukturierung nur oberflächlich an“, kritisiert Scheffler. So reiche es eben nicht, zwar für neue Liquidität zu sorgen, es aber ansonsten bei ein paar „Schönheitskorrekturen“ zu belassen. Gerade Unternehmen, die sich in einem wandelnden Markt befänden, müssten sehr viel tiefer gehen, im Prinzip ihre gesamte Geschäftsbasis umgraben. „Dinge, die wirklich schmerzen, kommen oft gar nicht aufs Tableau: betriebs- und leistungswirtschaftliche Korrekturen, Neuausrichtung des Geschäftsmodells, Anpassung der Kalkulation, Reformierung der Aufbau- und Ablauforganisation, Ansprache neuer Zielgruppen, Knüpfen neuer Lieferantenbeziehungen“, sagt Scheffler. Aber gerade in diesen tieferen Strukturen fänden sich meist die Ursachen einer Dauerkrise.

UNREALISTISCHE ZIELE, MANGELNDES CONTROLLING

Manchmal sind nicht die unzureichende Konsequenz und Ausdauer bei der Umsetzung das Problem, sondern die gesteckten Ziele selbst. „Es kann auch passieren, dass Unternehmer mit aller Kraft wieder auf die Beine kommen möchten und sich dabei verheben. Da werden die Erwartungen an künftige Umsätze und freiwerdende Liquidität durch Kurswechsel und Kostensenkungen schlicht zu hoch eingeschätzt. Das Unternehmen kann die Vorgaben später nicht erfüllen, die Planumsetzung scheitert, eine erneute Insolvenz bahnt sich an“, resümiert Scheffler.

Ein weiteres Problem: mangelndes Controlling der Sanierungsmaßnahmen. Märkte sind, wie die eingangs illustrierten Beispiele zeigen sollten, eine hoch dynamische Angelegenheit. Da kann ein Sanierungsplan noch so gut ausgearbeitet sein: Ändern sich die Rahmenbedingungen, hilft stures Abarbeiten nicht weiter. Dann muss beobachtet, geprüft und nachjustiert werden. Externe Sanierungspartner auch über die Zeit des offiziellen Verfahrens hinaus bei Strategieentwicklung und Umsetzung der Maßnahmen einzusetzen, kann manchmal helfen – der dauerhafte Wille zur Veränderung muss jedoch aus den Unternehmen selbst kommen.



FRANK-RÜDIGER
SCHEFFLER

Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter
Tiefenbacher Insolvenzverwaltung

☎ +49 351 47782-51

✉ scheffler@tiefenbacher.de

🌐 www.tiefenbacher-insolvenzverwaltung.de

Steigende Insolvenzen – Mit Sale & Lease Back gestärkt aus der Krise

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen ist im ersten Halbjahr 2019 weiter zurückgegangen. Der Trend wird sich jedoch bald umkehren, prognostizieren Experten. Gerade für produzierende Betriebe, den Maschinen- und Anlagenbau sowie Automobilzulieferer besteht ein erhöhtes Risiko. Doch diese Branchen sind nicht nur besonders gefährdet, sie haben auch einen entscheidenden Vorteil: ihre werthaltigen Maschinen und Anlagen. Hier erfahren Sie, wie solche Objekte in Liquidität umgewandelt werden können und trotzdem verfügbar bleiben. Und: Wie der Finanzierungsansatz Sale & Lease Back dabei helfen kann.

URSACHEN AUCH IN DER BRANCHENSTRUKTUR

Es wäre eine einschneidende Trendwende: Erstmals seit 2009 soll die Zahl der Insolvenzen und Restrukturierungen stagnieren und sogar wieder steigen. Dies ist das Ergebnis der „Studie zum deutschen Restrukturierungsmarkt 2019“ des Heidelberger Instituts für Unternehmenssanierung und -entwicklung (IfUS). Für die Erhebung wurden die zehn größten Geschäftsbanken und die fünf wichtigsten Warenkreditversicherer der Bundesrepublik befragt. Als Ursachen der Trendumkehr sehen die Experten unter anderem die Abschwächung der Weltkonjunktur und die rigide Handelspolitik der USA. Die Exportnation Deutschland sei generell von solchen internationalen Eruptionen betroffen und im Speziellen der produzierende Mittelstand wie der Maschinen- und Anla-

genbau und die Automobilzulieferer. Zur Verdeutlichung: Der deutsche Maschinenbau hat eine Exportquote von 80 Prozent mit dem Kernmarkt USA und die Automobilzulieferer sind als wichtigste heimische Branche ebenfalls entscheidend von ausländischen Märkten abhängig. Diese Ausgangslage liefert wichtige Gründe, weshalb in Zukunft wohl verstärkt produzierende Mittelständler von Krisen bedroht sein dürften.

BANKEN AUF DEM RÜCKZUG?

Beindet sich ein Betrieb erst einmal in der Krise, wird seine Lage nicht selten durch Hausbanken erschwert. Denn die agieren bei der Vergabe von Krediten zunehmend zögerlicher und rücken die gute Bonität eines Unternehmens ins Zentrum ihres Engagements. Dafür gibt es eine Reihe von Gründen: Die Niedrigzinspolitik der Zentralbanken, die verschärfte Ban-

GASTBEITRAG

Carl-Jan von der Goltz
Maturus Finance GmbH

kenregulierung durch den Gesetzgeber, die Zurückhaltung der Häuser aufgrund verschärfter Eigenkapitalvorschriften. Hinzukommen – wie in der IfUS-Studie festgestellt – reduzierte Kapazitäten bei Spezialkrediten, basierend auf den strenger gesetzlichen Auflagen. Durch die sinkenden Insolvenzzahlen der letzten Jahre und den dadurch zurückgegangenen Bedarf haben aber auch viele Finanzierer ihr Angebot hier zurückgefahren. So kann es künftig passieren, dass Unternehmen mit Sanierungsbedarf nicht selbstverständlich auf die Unterstützung ihrer gewohnten Finanzierungspartner zurückgreifen können. Besonders prekär: In einer Sondersituation müssen Entscheidungen meist schnell getroffen und die Finanzierung oft kurzfristig gestemmt werden. Da können Unternehmen nicht mehrere Wochen auf ein potenzielles „Ok“ des Kapitalgebers warten.

ALTERNATIVE FINANZIERUNG FÜR KRISENSITUATIONEN

Produzierende Betriebe wie beispielsweise Anlagenbauer oder Automobilzulieferer haben aber aktuell nicht nur ein höheres Insolvenzrisiko zu tragen, sie besitzen auch einen effektiven Schlüssel – zumindest zur unterstützenden Lösung des Problems. Denn in ihren Produktionshallen steht meist eine ganze Reihe von werthaltigen Maschinen. Man spricht

hier auch von Objekten oder sogenannten Assets. Was genau haben diese Maschinen mit der Finanzierung von Restrukturierungsmaßnahmen zu tun? Ganz einfach: Betriebe können mittels des Finanzierungsmodells Sale & Lease Back das in den Maschinen gebundene Kapital heben, um frische Liquidität zu erzeugen. Damit können im Rahmen einer reinen Innenfinanzierung liquide Mittel freigemacht werden. Das Prinzip ist ganz einfach: Ein Unternehmen verkauft seine Maschinen an die Maturus Finance und least sie sofort im Anschluss wieder zurück. Dabei ist das Modell bonitäts- und bankabhängig und damit für Sanierungen, Restrukturierungen oder den Start aus der Insolvenz gut geeignet. Sale & Lease Back zielt rein auf die Mobilität, Werthaltigkeit und Austauschbarkeit der Maschinen ab. Es sollte sich jedoch immer um einen ganzen Anlagenpark handeln, nicht um Einzelmaschinen. Was eine solche Finanzierung für Krisensituationen zusätzlich prädestiniert, ist die Ge-

schwindigkeit und Flexibilität des Prozesses. Meist vergehen von der ersten Anfrage bis zur Auszahlung des Betrages nur wenige Wochen. Außerdem kann das Unternehmen über die Summe frei verfügen – es gibt keine Bedingungen oder Vorgaben zur Verwendung. Damit kann Sale & Lease Back eine stabile Grundlage für den Weg aus der Krise sein.

FINANZIERUNGSOPTION FÜR VIELE BRANCHEN

Auch wenn bestimmte Branchen durch aktuelle Entwicklungen stärker betroffen sind als andere: Eine Insolvenz kann grundsätzlich jedes Unternehmen treffen. Sale & Lease Back bietet sich hier als branchenübergreifende strategische Finanzierungsoption an: Es eignet sich für Produktionsbetriebe der Metall- und Kunststoffbranche, der Nahrungsmittelindustrie, der Textilproduktion, der Verpackungsindustrie sowie für Bau-, Forst-, Landwirtschafts- und Logistikbetriebe.

SALE & LEASE BACK: DER ABLAUF IM ÜBER- BLICK

- 1 Zuerst erfolgt die vorläufige Bewertung des gesamten Anlagevermögens. Das geschieht in Form einer Schreibtischbewertung anhand eines detaillierten Anlage- und Leasingpiegels. Liegt bereits ein Zeitwertgutachten vor, kann auch dieses beim Finanzierungspartner eingereicht werden.
- 2 Hat der Betrieb ein indikatives Angebot eingeholt und dieses angenommen, folgt die exakte Bewertung der Maschinen-Zeitwerte durch einen Gutachter. Das Gutachten dient in der Folge als Grundlage für den „Sale & Lease Back“-Vertrag. Abhängig von der Situation des Unternehmens müssen in Vorbereitung der Umsetzung verschiedene Freigaben oder Bestätigungen eingeholt werden.
- 3 Das Unternehmen verkauft nun die besagten Assets an den „Sale & Lease Back“-Finanzierer und least sie sofort zurück. Der erzielte Kaufpreis wird auf das Konto des Unternehmens überwiesen und steht ohne Einschränkungen zur Verfügung. Die Maschinen verbleiben während des gesamten Ablaufs im Betrieb. Sie können also ohne Unterbrechung weitergenutzt werden.

DAS IST MATURUS FINANCE

Die Maturus Finance GmbH unterstützt mittelständische Produzenten, die ihre Finanzierungsstruktur durch strategische Ergänzungen zur Bankverbindung ausbauen wollen. Finanzierungslösungen werden ab einem Volumen von 400.000 Euro und bis zu 15 Millionen Euro (Zeitwert der Maschinen) angeboten. Dies entspricht in der Regel Umsatzgrößen der Unternehmen von circa 5 Millionen Euro bis 250 Millionen Euro. Die Maturus Finance GmbH hat ihren Hauptsitz in Hamburg, Deutschland, und ist seit 2015 auch in Österreich vertreten.



CARL-JAN
VON DER GOLTZ

Geschäftsführer Maturus Finance GmbH
☎ +49 40 300 39 36-250
✉ info@maturus.com
🌐 www.maturus.com

IMMOBILIEN IN WIRTSCHAFTLICHEN SONDERSITUATIONEN

Als Produktions- und Wohnstätte oder Altersvorsorge haben Immobilien aus unternehmerischer Sicht einen hohen betriebswirtschaftlichen Stellenwert. Aufgrund ihres Wertes sind sie als Vermögen oder als grundbuchliche Sicherheit für Verbindlichkeiten von besonderer Bedeutung für Unternehmer, Restrukturierer und Insolvenzverwalter.

IMMOBILIE – EIN SCHWER VERGLEICHBARES GUT. WAS IST DER WAHRE WERT?

Immobilien stellen, da sie ein einzigartiges, unvergleichbares Gut sind, eine besondere Herausforderung für die handelnden Protagonisten dar. Für jeden Handelnden erwachsen daraus nicht unwesentliche Haftungsrisiken. Anders als bei einer industriell gefertigten Standardware, beispielsweise einem Fahrzeug, bedarf es in der Regel einer sehr spezifischen Sachkenntnis, um eine geeignete Wertexpertise zu erstellen. Der Wert einer Liegenschaft realisiert sich regelmäßig im Marktwert – das heißt es gilt, die Schnittmenge zwischen Wertbemessung und echter käuferseitiger Zahlungsbereitschaft zu finden. Ergebnis einer solchen Bewertung ist ein sogenanntes Marktwertgutachten. Zu den wertbestimmenden Faktoren

gehören neben der Objektbeschaffenheit auch behördliche Auflagen und Einschränkungen, Fördermittel, Erbbau- und Pachtverträge, steuerliche Betrachtungen – Stichwort: stille Reserven – sowie die Entwicklung des Umfeldes über die Grundstücksgrenzen hinaus. Der Objektlage kommt neben den Lasten und Beschränkungen eine besondere Bedeutung zu. Die Herausforderung liegt in der Ermittlung aller wertbestimmenden Faktoren zu einem marktkonformen Wert, der die reale Nachfragesituation abbildet.

Die in Fachkreisen klar definierte Begrifflichkeit von Fortführungswert und Zerschlagungswert bei der Bewertung einer Immobilie meint nicht die Zerschlagung oder Fortführung eines Unternehmens, sondern beschreibt ausschließlich die Nutzungsart. So kann unter Umständen

der Zerschlagungswert höher als der Fortführungswert ausfallen. Beispielhaft an einem fleischverarbeitenden Betrieb erklärt: Der Betrieb war mit erheblichen behördlichen Hygieneauflagen konfrontiert, die dazu führten, dass die erforderlichen Investitionen zur Erfüllung der Auflagen den Wert der Immobilie bei weitem überstiegen. Das Betriebsgrundstück war jedoch über Jahrzehnte in ein stetig gewachsenes Wohngebiet eingebettet. Durch die attraktiveren Lageparameter war der Wert des reinen Grundstückes – ohne Betriebsgebäude – als Wohnbauland zwischenzeitlich höher, als der Wert des Gewerbeobjektes insgesamt. Die unternehmerische Entscheidung zur Verlagerung des Betriebes und Verkauf des Grundstückes als Wohnbauland war hier der Schlüssel zu einer erfolgreichen Umstrukturierung.

Auch ohne Verkauf ist dieser differenzierte Blick auf den realen (Markt-)Wert einer Immobilie nicht selten ein Hebel für erfolgreiche Verhandlungen mit Gläubigern und Gläubigerbanken, beispielsweise, wenn Sicherheiten für Bankdarlehen gesucht werden. Häufig werden die als Grundlage für eine Beleihung erstellten Verkehrswertgutachten ihrem „Namen“ nicht gerecht. Sie bilden den Marktwert eben gerade nicht ab und verschlimmern die Lage eines Unternehmens noch. Zu einer mangelnden Liquidität kommen bei genauer Betrachtung der Vermögenswerte noch der Vermögensverfall und damit eine Unterbilanz des Unternehmens hinzu.

Um das zu verhindern, sollte regelmäßig auf ein Marktwertgutachten für Vermögenswerte in Immobilien abgestellt werden. Ein solches Gutachten bietet allen Beteiligten eine solide Arbeits- und Diskussionsgrundlage für die weitere Entwicklung des Unternehmens und seiner Kapitalversorgung.

Ausfertigen kann ein solches Marktwertgutachten nur, wer die immobilien-spezifischen Besonderheiten des Objektes und zudem den betriebswirtschaftlichen Kontext des Unternehmens sowie gläubigerrelevante Betrachtungsweisen berücksichtigt – und wer über einen umfassenden Erfahrungsschatz im Umfeld von Unternehmen verfügt.

STEUERN – EIN GERN ÜBERSEHENER STOLPERSTEIN

Von existenzieller Bedeutung für den Handlungs- und Entscheidungsprozess ist die Betrachtung der steuerlichen Gegebenheiten der Immobilie. Diese kann durch den Verkaufsprozess stille Bewertungsreserven realisieren oder durch mehrwertsteuerliche Besonderheiten „belastet“ sein. Werden solche Besonderheiten nicht betrachtet, können diese erhebliche Haftungs- und Liquiditätsrisiken für alle Beteiligten nach sich ziehen.

So kann eine Immobilie durch laufende Abschreibungen mit einer Million Euro aktiviert und mit zwei Millionen Euro grundschuldrechtlich, zum Beispiel durch Betriebsmittelfinanzierungen, belastet sein. Über Jahre erfolgte Wertsteigerungen, welche in der Regel nicht aktiviert werden dürfen, lassen solche Konstellationen nicht unrealistisch erscheinen. Ein anschließender Verkauf für zwei Millionen Euro würde die Kredite vollständig ablösen. Gleichzeitig werden aber stille Reserven in Höhe von einer Million Euro gehoben – und sind als Bilanzgewinn zu versteuern. Unterstellt man, dass der Verkaufspreis vollständig an die Gläubigerbank zur Tilgung der bestehenden Verbindlichkeiten ausgekehrt wird, fehlt die Liquidität zur Begleichung der auf den Bilanzgewinn entfallenden Steuern. Diese Steuerschulden resultieren direkt aus einer unternehmerischen Entscheidung und begründen

unter Umständen eine persönliche Haftung dafür.

Spezifischer Kenntnisse bedarf es auch bei der Betrachtung von Umsatzsteuer in Verbindung mit einer Immobilie. Im Verkaufsfall sind diese Steuern entweder abzulösen oder auf den Käufer zu übertragen. Ist der Käufer nicht vorsteuerabzugsberechtigt, bedeutet dies eine deutliche Erhöhung des Kaufpreises oder im Umkehrschluss die Notwendigkeit der Minderung des Netto-Kaufpreises für den Verkäufer.

Im Gesamtergebnis bleibt festzuhalten, dass sich die Be- und Verwertung von Immobilien in besonderen unternehmerischen Situationen wie Krisen- und Expansionsphasen sehr deutlich von der normalen Suche nach Wert und Käufer unterscheidet. Viele Einzelthemen sind zu beachten, viele Fallstricke können das Unternehmen zusätzlich belasten und eben nicht die gewünschte Entlastung beziehungsweise frische Liquidität bringen. Nur ein Gutachter oder Makler mit dieser Spezialisierung schafft die notwendige Ergänzung hierfür.

DAS IST IMPRO

Die impro Immobilienverwertung GmbH ist Spezialist für Immobilienaufgaben aus Insolvenzen und Bankverwertungen. Das Unternehmen wurde 1993 gegründet, umfasst heute zehn deutsche Standorte und ist europaweit tätig. Mit permanent 2.000 Objekten in der Bearbeitung ist impro der größte deutsche Gutachter und Makler für Immobilien in Krisensituationen. Zu den Auftraggebern gehören vor allem Banken, Insolvenzkanzleien, Restrukturierer und Amtsgerichte. Für diese ermittelt impro Fortführungs- und Zerschlagungswerte und vermittelt die Immobilien an neue Eigentümer.



HANS-CHRISTIAN
HEIER

Geschäftsführer impro Immobilienverwertung GmbH
 ☎ +49 351 899 33 33
 ✉ heier@impro.de
 🌐 www.impro.de

HILFT GEZIELTE FINANZKOMMUNIKATION IN DER KRISE?

Creditreform ist eine der wichtigsten Adressen, wenn es um Bonitätsauskünfte zu Unternehmen geht. Finanzierer, Investoren, Kunden – viele Interessengruppen werfen vor dem Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen einen kritischen Blick auf den „Crefo-Index“ eines Unternehmens. Doch was ist dieser Index eigentlich genau? Können Betriebe ihren Bonitätsindex positiv beeinflussen? Wir sprachen darüber mit Andreas Aumüller, Gesellschafter der Creditreform Dresden Aumüller KG. Außerdem: Wie ist die aktuelle Situation bei Insolvenzen? Welche Entwicklungen sind für die Zukunft zu erwarten?

Herr Aumüller, man hört immer wieder vom „Crefo-Index“. Was ist das eigentlich genau?

Aumüller: Der Creditreform-Bonitätsindex ist der Kern unserer Wirtschaftsauskunft. Damit bewerten wir die Bonität eines Unternehmens auf einer Skala von ‚ausgezeichnet‘ – 100 – bis ‚zahlungsunfähig‘ – 600. Bonität steht für Kreditwürdigkeit – also die Fähigkeit, Verbindlichkeiten wie ausstehende Rechnungen oder Tilgungsraten und Zinsen zahlen zu können. Errechnet wird der Index anhand zahlreicher Informationen über die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens. Dazu gehören: Rechtsform und Branche, Auftragslage, Mitarbeiteranzahl, Bilanzkennzahlen oder Zahlungsweise. Hinzu kommen Daten aus dem Debitorenregister Deutschland, Zahlungserfahrungen aus unseren Inkassomandaten und verlässliche Meldungen über negatives Zahlungsverhalten. Jede Bewertung wird am Ende von einem Analysten geprüft und freigegeben.

Welche – aus KMU-Sicht – wichtigen Player orientieren sich an Ihrem Index?

Aumüller: Im Prinzip jeder, der durch die Zusammenarbeit mit einem Betrieb ein potenzielles Risiko eingeht – ganz unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße. Das umfasst Banken und Sparkassen genauso wie Handel, Handwerk, Energieversorger oder die öffentliche Hand. Hinzu kommen noch Spezialanbieter wie Factoring-Unternehmen, Kreditversicherungen, Kautionsversicherer und Leasinggesellschaften. Gerade für Letztere sind wir eine wichtige Quelle: Über 75 Prozent aller Leasingverträge in Deutschland werden durch Informationen von Creditreform begleitet. Die Liste ließe sich jetzt noch weiter fortsetzen – doch ich denke, die Bedeutung ist klargeworden.

Was bedeutet eine Unternehmensinsolvenz aus Perspektive der Creditreform?

Aumüller: Wir sagen in unserem Haus: ‚Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.‘ Verstehen Sie mich nicht falsch, natürlich stecken Unternehmer viel Herzblut in ihren Betrieb. Aber eine Insolvenz ist immer auch eine Marktbereinigung. In der Marktwirtschaft gibt es Gewinner und Verlierer – der nicht marktfähige Teilnehmer scheidet aus. Das zeigt sich besonders in Zeiten des Wandels, wie wir sie gerade erleben. Dabei bedeutet eine Insolvenz heute gar nicht mehr zwangsläufig das Aus für ein Unternehmen. Der Gesetzgeber hat das Insolvenzrecht in den letzten Jahren stark weiterentwickelt. Mittlerweile liegt der Schwerpunkt viel mehr auf Sanierung und Fortführung. Entscheidend für den Unternehmer ist dabei jedoch die frühzeitige Einbindung von Sanierungsspezialisten, damit der Totalverlust vermieden und der Betrieb neu aufgestellt werden kann.

Ein Unternehmen hat die Insolvenz überwunden: Kann es sein Crefo-Ranking beim Neustart aktiv verbessern?

Aumüller: Gerade nach einer Insolvenz ist Transparenz ganz entscheidend. Schließlich geht es darum, Vertrauen zurückzugewinnen. Daher erwarten Investoren, Kreditgeber und auch Kunden eine aktive Finanzkommunikation. Adressaten sind hier beispielsweise Banken, Auskunftsteilen, Kreditversicherer, Leasing- und Factoring-Gesellschaften sowie

Lieferanten. Ich bin überzeugt, dass Bonität einem Unternehmen nicht vorherbestimmt ist – sie wird selbst geschaffen und kann beeinflusst werden. Das heißt: Nach dem Neustart rasch für gute Zahlen sorgen. Ein gutes Standing ist aber nur die eine Seite, schließlich muss Bonität auch kommuniziert werden. Dafür braucht ein Mittelständler keinen aufwändigen Geschäftsbericht: Ihm bietet sich der einfache und schnelle Weg über eine Wirtschaftsauskunftei wie uns. Der falsche Ansatz ist dagegen, seine Lage zu verschweigen. Denn jedes Unternehmen betreibt Finanzkommunikation. Auch wer Informationen und Transparenz verweigert, gibt damit etwas über sich preis, etwas, das von Dritten interpretiert und bewertet werden kann.

Kann eine kontinuierliche proaktive Zusammenarbeit mit einer Auskunftsteil andererseits die Gefahr der eigenen Insolvenz auch verringern?

Aumüller: Eindeutig, ja. Und zwar in mehrfacher Hinsicht: Einerseits kann aktive Finanzkommunikation die eigene Bonität und damit die eigene Wirtschaftsauskunft verbessern. Ich erinnere mich an eine Untersuchung von Creditreform. Dabei berichteten fast die Hälfte der Unternehmen, ihre Bonität durch aktive Finanzkommunikation verbessert zu haben. Auf der anderen Seite können verlässliche Wirtschaftsauskünfte auch Forderungsverluste vermeiden. Wer über schlechte Zahler informiert ist, macht mit ihnen erst gar keine Geschäfte. Oder er vereinbart von Anfang an Vorkasse und entsprechende Sicherheiten. Eine positive Auskunft der Auskunftsteil kann zudem neue Kundenpotenziale erschließen und so zusätzliche Umsatzmöglichkeiten eröffnen.

DAS IST CREDITREFORM

Creditreform gehört zu den führenden internationalen Anbietern von Wirtschaftsinformationen und Inkassodienstleistungen. Mit Bonitätsauskünften über Firmen und Privatpersonen, Forderungs- und Risikomanagement sowie Marketing Services unterstützt Creditreform Unternehmen beim Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen. 1879 als Wirtschaftsauskunftei in Mainz gegründet, besteht Creditreform heute aus 162 selbstständigen Geschäftsstellen in Europa und China, beschäftigt über 4.300 Mitarbeiter, besitzt die weltweit größte Datenbank über deutsche Unternehmen und zählt 157.000 Unternehmensmitglieder aller Größen und Branchen.

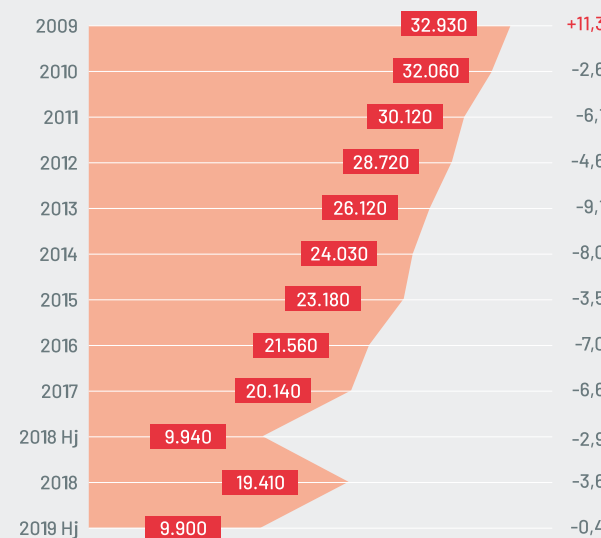
Betrachten wir das große Ganze. Wie ist die derzeitige Situation mittelständischer Betriebe: Ist das Insolvenzrisiko generell hoch? Gibt es heute mehr Insolvenzen als früher?

Aumüller: Die Voraussetzungen können eigentlich kaum besser sein: Die Konjunktur wuchs 2018 das neunte Jahr in Folge. Das Eigenkapital der Unternehmen war nie höher. Seit 2009 gehen zudem die Insolvenzen kontinuierlich zurück – auch im ersten Halbjahr 2019 waren sie im Vergleich zum Vorjahreszeitraum noch rückläufig. Trotzdem beobachten wir in bestimmten Teilsegmenten eine erste Trendwende: Bei Unternehmen mit Umsätzen zwischen 25 und 50 Millionen Euro, im „kleinen“ Mittelstand bis fünf Millionen Euro sowie bei Kleinunternehmen mit weniger als 100.000 Euro Umsatz nahmen die Insolvenzen zu. Bei beiden Letzteren liegt der Anteil am Insolvenzgeschehen sogar nahe der 30-Prozent-Marke.

Wie erklären Sie sich diese Entwicklung, was erwarten Sie hier für die Zukunft?

Aumüller: Aktuell erleben wir in vielen Branchen einen rasanten Veränderungsprozess: Digitalisierung, neue Antriebskonzepte in der Automobilindustrie, Internethandel und andere Entwicklungen wandeln die Geschäftsmodelle vieler Unternehmen grundlegend. Hinzu kommen ein zunehmender Fachkräftemangel und unkalkulierbare Einflüsse des Welt Handels. Vor allem kleinere und mittelständische Unternehmen stehen unter dem Druck, sich auf ein rasant verändertes Marktumfeld einstellen zu müssen. Das wird nicht allen gelingen. Daher rechnen wir in der nächsten Zeit mit zunehmenden Insolvenzen. Alles in allem würde ich dennoch sagen, es bestehen zwar Risiken, es bieten sich aber auch viele Chancen.

Entwicklung der Anzahl der Insolvenzen in den letzten zehn Jahren



Veränderung zum Vorjahr in % ↑

Quelle: Creditreform



Investoren, Kreditgeber und Kunden erwarten eine aktive Finanzkommunikation. Schließlich geht es darum, Vertrauen zurückzugewinnen. «



ANDREAS
AUMÜLLER

Persönlich haftender Gesellschafter
Creditreform Dresden Aumüller KG

☎ +49 351 4444-567

✉ a.aumuller@dresden.creditreform.de

🌐 www.creditreform.de/dresden

STEAKHOUSE- BETREIBER KÖNNEN AUFATMEN

Es ist eine beliebte Adresse bei Genießern in der Dresdner City. Was viele über das Steakhouse nicht wissen: Das Restaurant stand kurz vor dem Aus. Doch dank eines erfolgreichen Insolvenzplanverfahrens wird die Gaststätte auch heute noch von den ursprünglichen Betreibern geführt. Dr. Nils Freudenberg begleitete das Verfahren als Sachwalter und vermittelte erfolgreich zwischen Unternehmern und Gläubigern.

Es begann wie eine Bilderbuchgeschichte aus der Gastronomie: Ein Ehepaar übernimmt das Restaurant eines scheidenden Alteigentümers und gründet eine eigene GmbH. Das Steakhouse setzt auf Landesspezialitäten und einige besondere Angebote wie „All you can eat“, Barbecue, besondere Zubereitungsarten und regionale Produkte. Aufgrund seiner Alleinstellungsmerkmale liefen die Geschäfte für das Haus lange Zeit sehr solide – trotz der hohen Konkurrenz am beliebten Standort in der Dresdner Innenstadt. Besonders das Weihnachtsgeschäft brachte gute Erträge. Um ihr Unternehmen auszubauen, entschlossen sich die Gesellschafter, ein weiteres Restaurant zu eröffnen. Dieses erwirtschaftete jedoch nur Verluste, die auch durch das gutgehende Haupthaus nicht ausgeglichen werden konnten. So kam es zur Schließung des zweiten Standortes und zur Insolvenz des Unternehmens.

STOLPERSTEINE IM VERFAHREN

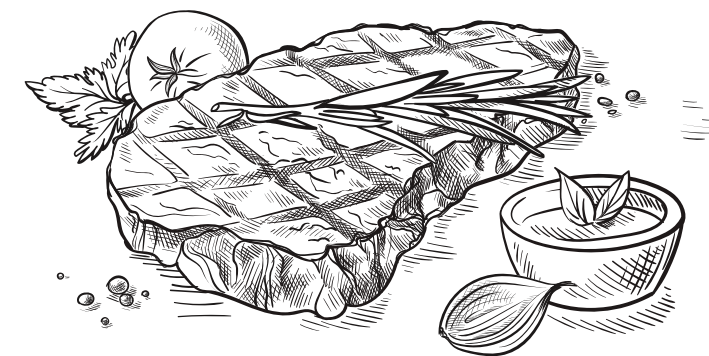
Der Fall hätte eine typische Insolvenz in Eigenverwaltung sein können. Doch es gab eine ganze Reihe unerwarteter Herausforderungen zu stemmen: Von Bauauflagen des Gesundheitsamtes bis hin zum Diebstahl von Bargeld. Was das Verfahren wohl am meisten verzögerte, war das Zerwürfnis mit dem ursprünglichen Berater, der den Entwurf des Insolvenzplans erstellt hatte. Durch die Verkettung solcher Ereignisse zog sich das Insolvenzverfahren letztlich über zwei Jahre hin. Zum Vergleich: Im Normalfall endet eine Insolvenz nach wenigen Monaten. Rechtsanwalt Dr. Nils Freudenberg von der Tiefenbacher Insolvenzverwaltung begleitete den Prozess als sogenannter Sachwalter. In dieser Position vervollständigte er den Insolvenzplan, reichte ihn zur Abstimmung durch die Gläubiger ein und vermittelte zwischen diesen und den Unternehmern. „Der Insolvenzplan sah die Suche nach geeigneten Investoren vor, die den Betrieb nach der Planbeendigung mit Startkapital unterstützen sollten. Jedoch konnte keiner der Interessenten ein ernstzunehmendes Angebot einreichen“, erinnert sich Dr. Freudenberg. Damit war klar: Entweder können die bisherigen Gesellschafter das Unternehmen aus eigener Kraft fortführen oder es muss abgewickelt werden. Wäre Letzteres der Fall gewesen, würde es das beliebte Restaurant heute wohl nicht mehr geben.

HERAUSFORDERUNGEN GEMEISTERT

Dank erfolgreicher Vermittlung, einem aussichtsreichen Insolvenzplan und durch die Unterstützung Dritter kam es jedoch nicht zur drohenden Schließung. So fand sich ein privater Investor, der den Fortführungsplan finanzierte. Außerdem übernahm eine regionale Hausbank eine Bürgschaft. Was entscheidend war: Von den Lieferanten über die Arbeitnehmer bis hin zum Vermieter stimmten letztlich alle Gläubiger dem Plan der Betreiber zu. Die Betroffenen zogen auch dank der erfahrenen Vermittlung von Sachwalter Freudenberg mit. „Das funktionierte alles gut: Zwei Lieferanten finanzierten einen Teil der Innenausstattung. Generell hatten die wichtigen Lieferanten auf Vorkasse umgestellt. Außerdem konnte die Situation für die Arbeitnehmer gesichert werden und auch der Vermieter war einverstanden“, sagt Freudenberg. Besonders die Vermietung war ein wichtiger Aspekt für die Fortführung des Restaurants. Denn hier hatte man einen für die Top-Lage der Immobilie sehr günstigen Vertrag über zehn Jahre abgeschlossen. Dieser ist mit entscheidend für die Wirtschaftlichkeit des Steakhouse. Hätte der Vermieter also nicht zugestimmt, wäre die Fortführung in Gefahr gewesen. Doch dazu kam es nicht: Das Verfahren endete erfolgreich. Die Insolvenz half den Unternehmern auch, einige langfristige Leasingverhältnisse für die Kasse und das Inventar im geschlossenen Zweitrestaurant zu beenden sowie seine Rechtsverhältnisse zu bereinigen. Außerdem konnten Ausstattung und Personal vom aufgegebenen Standort in das weitergeführte Steakhouse übernommen werden.

GUTSCHEINE ALS ZÜNGLEIN AN DER WAAGE

„Ein besonders heikles Thema während dieses Insolvenzverfahrens waren Gutscheine – solche, die das Unternehmen neu ausgab, aber vor allem Gutscheine, die man vor der Insolvenz verkauft hatte und die noch nicht eingelöst waren. Das mag wie eine Bagatelle erscheinen, aber Gutscheine sind ein Problem, das ein Fortführungsverfahren in der Gastronomie richtiggehend torpedieren kann“, erklärt Freudenberg. Hätten sich die Unternehmer entschlossen, alte Gutscheine nicht mehr anzunehmen und keine neuen auszugeben, hätte das nach Meinung des Experten wahrscheinlich das Geschäft wegbrechen lassen. Damit wäre wohl das ganze Verfahren zum Scheitern verurteilt gewesen. Doch hier hatten die Gesellschafter Weitsicht bewiesen und trotz Insolvenz weiterhin sowohl alte Gutscheine eingelöst als auch neue ausgegeben. Dadurch konnte ein Aufschrei und ein Ausbleiben der Gästeschaft verhindert werden.



Es konnte zwar kein potenzieller Investor ein ernstzunehmendes Angebot einreichen – doch dank des Engagements der Betreiber, erfolgreicher Vermittlung, eines aussichtsreichen Insolvenzplans und der Unterstützung Dritter konnte das Steakhouse dennoch weitergeführt werden.“



DR. NILS
FREUDENBERG

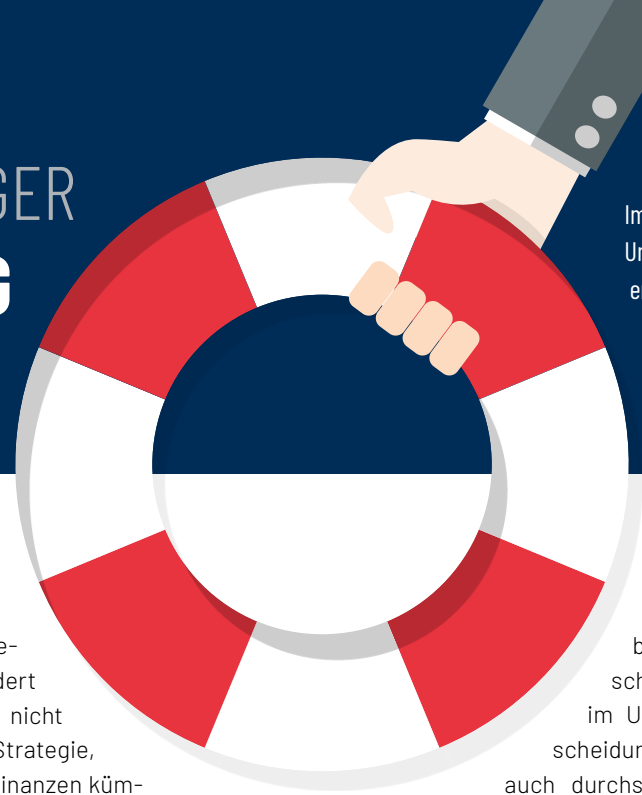
Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter
Tiefenbacher Insolvenzverwaltung

☎ +49 351 47782-28

✉ freudenberg@tiefenbacher.de

🌐 www.tiefenbacher-insolvenzverwaltung.de

EXTERNE KRISENBEWÄLTIGER INTERIMSMANAGER IN SANIERUNG UND RESTRUKTURIERUNG



Im Krisenfall kommen zum Tagesgeschäft eine Menge zusätzlicher Aufgaben für die Führungsebene eines Unternehmens hinzu: Problemursachen müssen gefunden, eine zukunftsfähige Strategie für den Betrieb entwickelt und Liquidität wiederhergestellt werden. In dieser Situation kann ein unabhängiger Spezialist mit Krisenerfahrung eine wichtige Stütze sein.

Wir sprachen mit Unternehmensberater Simon Leopold von ABG Consulting-Partner über solche Interimsmanager in Krisensituationen.

Herr Leopold, was kann man sich unter einem Interimsmanager vorstellen?

Leopold: Ein Interimsmanager ist im Prinzip ein Problemlöser auf Zeit: ein Externer mit einem ganz bestimmten Know-how, den sich ein Unternehmen kurzfristig an Bord holt. Er kommt in den Betrieb, arbeitet sich schnell ein, erfüllt seine Aufgabe und übergibt meist schon nach wenigen Monaten den Posten wieder an seinen Nachfolger.

Wann braucht ein Unternehmen einen solchen „Problemlöser auf Zeit“?

Leopold: Das kann in ganz unterschiedlichen Situationen der Fall sein: Beispielsweise, wenn ein neuer Geschäftsbereich aufgebaut werden soll, wenn die Abläufe im Betrieb ins Stocken geraten sind oder wenn zeitweilige Lücken in der Führungsetage geschlossen werden sollen. Sehr häufig treten Interimsmanager auch bei Unternehmenskrisen auf den Plan: Dann helfen die Externen, den Betrieb wieder auf Kurs zu bringen. Denn oft fehlt der Führung das spezielle Wissen für den Umgang mit Krisenszenarien und auch den Haftungsthemen,

die damit im Zusammenhang stehen. Oder manchmal wissen die Entscheider gar nicht, worin überhaupt die Ursachen der Krise in ihrem Haus liegen. Die sogenannte ‚Betriebsblindheit‘ hat eingesetzt.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Leopold: Stellen Sie sich ein Unternehmen im Wachstum vor: Innerhalb von wenigen Jahren hat sich die Mitarbeiterzahl von acht auf über 50 erhöht. Man eröffnet sogar einen zweiten Standort mit einem neuen Kompetenzbereich. Alles läuft gut, doch plötzlich geraten die Abläufe durcheinander, Mitarbeiter können nicht mehr effektiv arbeiten, Aufträge verzögern sich, Anfragen stauen sich, wichtige Zahlungen bleiben aus, die Kreditlinie ist im Anschlag. Die Stimmung kippt, doch keiner im Unternehmen weiß so recht, woher die Krise plötzlich kommt. Was war die Ursache? Man hat schlicht vergessen, die interne Organisation an das schnelle Größenwachstum des Betriebs anzupassen: Es wurde verpasst, eine zweite Führungsebene aufzubauen, es gibt keine Personalabteilung. Jede Frage, jedes Problem, jedes Formu-

lar – alles landet nach wie vor beim Chef. Und der ist entsprechend überfordert und kann sich nicht mehr richtig um Strategie, Controlling und Finanzen kümmern.

Und ein Interimsmanager kann da weiterhelfen?

Leopold: Ja, denn erstens blickt er aus einer neutralen Perspektive auf die Verhältnisse vor Ort. Er ist nicht emotional, aus Karrieregründen oder durch die tägliche Routine an die Abläufe im Unternehmen gebunden. Er kann nüchtern-analytisch herangehen und oft besser abschätzen, was da gerade schief läuft. Daneben besitzt ein solcher Experte im Gegensatz zur Unternehmensleitung meist einiges an Spezialwissen und Erfahrung in der Restrukturierung oder Sanierung.

Wie tritt der Interimsmanager im Krisenfall in Aktion?

Leopold: Er kann als reiner Berater vor Ort fungieren oder – noch effek-

tiver – als Bevollmächtigter und häufig vorübergehender Geschäftsführer, der im Unternehmen Entscheidungen treffen und auch durchsetzen kann. Der Interimsmanager kann auf diesem Weg helfen, Probleme zu erfassen, die Strukturen und Prozesse im Unternehmen gezielt zu verbessern. Im Fall einer Insolvenz wird ein erfahrener Interimsmanager von Gerichten und Gläubigern häufig sogar als Voraussetzung angesehen, damit die Betriebsleitung das Verfahren in Eigenverwaltung durchführen kann. In dieser Rolle entwickelt der Interimsmanager Lösungsstrategien für das Unternehmen, stellt die Zahlungsfähigkeit wieder her, sucht Finanzierungsansätze, führt Gespräche mit Mitarbeitern, Gläubigern, Kunden und Lieferanten und kann auf Investorensuche gehen. Dabei hält der Interimsmanager Fristen ein und beachtet Vorgaben des Insolvenzrechts. So bleibt der Geschäftsführung der Rücken für das Tagesgeschäft frei. Denn mit den zusätzlichen Spezialaufgaben in der Insolvenz ist das Management meist überfordert.

Es gibt also Unterschiede in der Begleitung einer Insolvenz und einer außergerichtlichen Sanierung?

Leopold: Ja, zum Teil erhebliche. In der außergerichtlichen Sanierung besitzt ein Unternehmen oft noch etwas finanziellen Gestaltungsspielraum und die Geschäftsführung hat im Idealfall von selbst festgestellt, dass etwas nicht richtig rundläuft. Außerdem ist die Stimmung nicht so angespannt. Hier hat der Interimsmanager meist noch Zeit für die be-

nötigten Maßnahmen und Gespräche. Die Voraussetzung dafür ist natürlich, dass das Management die benötigten Restrukturierungsansätze mitträgt und dass wichtige Gläubiger wie Banken noch ausreichend Vertrauen in das Unternehmen haben. In der Insolvenz hingegen fehlt es nicht nur an Geld, auch Zeit ist knapp – gerade in der Anfangsphase. Es gibt viele Aufgaben gleichzeitig zu erledigen: Den Geschäftsbetrieb am Laufen halten, Mitarbeiter informieren und motivieren, Gläubiger einbinden und die Finanzierung sicherstellen.

Was zeichnet einen guten Krisenmanager aus?

Leopold: Als Problemlöser auf Zeit, muss er schnell agieren können. Er braucht außerdem einen klaren Blick für das, was schief läuft, und das, was man dagegen tun kann. Ein Interimsmanager muss zudem strategisch und entschlossen handeln – manchmal auch unbeliebte Empfehlungen aussprechen oder riskante Entscheidungen treffen. Denn gerade in Krisensituationen lassen sich Risiken nie ganz ausschließen. Hinzu kommt oft das angespannte Klima, das in den Unternehmen vorherrscht: Menschen sehen ihre Arbeitsplätze bedroht, der Unternehmer bangt um sein Lebenswerk. Hier sollte sich der unabhängige Experte nicht von Emotionen abschrecken lassen und all seine Vorschläge und Handlungen sachlich, aber bestimmt erklären. Ein Gespür für notwendige Entscheidungen und Fingerspitzengefühl im Umgang mit Menschen sind deshalb unverzichtbar.

Menschenkenntnis spielt also auch eine Rolle im Krisenfall?

Leopold: Vielleicht die entscheidende! Denn den besten Eindruck davon, wie die Dinge in einem Betrieb laufen, erhält der Interimsmanager neben der Auswertung der Geschäftszahlen auch im Gespräch mit Mitarbeitern, der Führungsebene, mit Kunden, Finanzierern und Geschäftspartnern. Hierbei wird einem geübten Zuhörer deutlich, wo die Ursachen für die Probleme liegen: Mangelt es an Wirtschaftlichkeit oder Qualität der Produkte? Rentiert sich ein Teil des Angebotsportfolios nicht? Sind Kompetenzen und Aufgabenfelder unklar? Fehlt ein effektives Controlling? Stimmen Preisgestaltung und Kundenstruktur nicht? Gespräche sind auch ein wichtiges Mittel, um das Vertrauen der Menschen im Betrieb zu gewinnen und sie von der eigenen Kompetenz als Krisenmanager zu überzeugen. Denn es sind die Betriebsangehörigen, die mit festgefahrenen Routinen und „Business-as-usual“ die Probleme oft erst verfestigt haben. Und es sind immer Menschen, die von neuen Lösungen überzeugt werden müssen. Und Menschen sind es, die die gemeinsamen Restrukturierungsansätze tragen und umsetzen müssen – von der Belegschaft über die Finanzierungspartner und Kunden bis hin zu den Gläubigern und Richtern im Insolvenzverfahren.

DIE MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN DES INTERIMSMANAGERS ALS:

BERATER

Hier hat der Experte eine unterstützende Funktion. Er wird vom Management engagiert und gibt seine Empfehlungen an die Geschäftsführung weiter. Ob diese jedoch umgesetzt werden, darauf hat er wenig Einfluss – dadurch aber auch weniger Verantwortung.

INTERIMSGESCHÄFTSFÜHRER

Er übernimmt kurzfristig und für einen begrenzten Zeitraum den Job eines Geschäftsführers. Damit besitzt er den vollen Handlungsspielraum des Managers, muss für seine Handlungen und Entscheidungen aber auch Verantwortung übernehmen.

GENERALBEVOLLMÄCHTIGTER

Er vertritt einen Vollmachtgeber – beispielsweise den Inhaber eines Betriebes – rechtlich und bei der Leitung des Unternehmens. In dieser Position kann er Entscheidungen treffen und Einfluss auf die Prozesse in der Firma nehmen. Im Zweifelsfall haftet oft der Vollmachtgeber. Allerdings kann auch der Bevollmächtigte unter Umständen für seine Handlungen haftbar gemacht werden.



SIMON
LEOPOLD

Geschäftsführer
ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG
☎ +49 351 437 55-48
✉ leopold@abg-partner.de
🌐 www.abg-partner.de

MANAGEMENT BUY OUT

ALS SANIERUNGSANSATZ?

Wenn Manager zu Firmeneigentümern werden: Der Kauf durch die Führungsebene ist eine Möglichkeit, um ein insolventes Unternehmen weiterzuführen. Gemeinsam mit dem Fachanwalt für Insolvenzrecht Peter Roeger klären wir, was genau sich hinter einem Management Buy Out verbirgt, was Vor- und Nachteile sind und unter welchen Voraussetzungen der Ansatz gelingen kann.

Von einem Management Buy Out (kurz: MBO) spricht man, wenn ein oder mehrere Manager, meist aus der zweiten Führungsebene, einen Betrieb übernehmen. Das heißt: Sie kaufen das Unternehmen komplett oder erwerben Hauptanteile daran. Dieses Verfahren wird vor allem von internationalen Großkonzernen angewendet, doch auch für heimische Mittelständler ist der MBO eine Option.

Entstanden ist diese Form des Unternehmensübergangs in den Vereinigten Staaten des letzten Jahrhunderts – vor allem im Zusammenhang mit Sanierungen oder der Abspaltung unrentabler Geschäftsbereiche. Da Fremdfinanzierung beim Management Buy Out eine wichtige Rolle spielt, fasste der Ansatz erst mit der Zeit richtig Fuß: als Banken nämlich dazu übergingen, nicht nur auf dingliche Sicherheiten zu bestehen, sondern auch die künftigen Erfolgsaussichten kreditnehmender Unternehmen zu betrachten. Hierzulande rückte der MBO dann im Zuge der Liberalisierung der Kapitalmärkte und durch Novellierungen im Steuerrecht ins Bewusstsein. Die häufigsten Gründe für den MBO-Einsatz sind Nachfolgen in Familienbetrieben, die anderweitig keinen Übernehmer finden, strategische Neuausrichtungen, Restrukturierungen oder der Neustart aus der Insolvenz.

HERAUSFORDERUNG MANAGEMENT BUY OUT

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für den MBO in der Krise sind laut Fachanwalt und Insolvenzverwalter Peter Roeger die Unternehmerqualitäten im Management: „Die zweite Führungsebene sollte keine Verwaltermentalität an den Tag legen, sondern Weitsicht, Verantwortung und eine gewisse Risikobereitschaft zeigen.“ Schließlich sei nicht nur die Materie komplex, sondern auch das vorgelegte Tempo in einem Insolvenzprozess hoch. Es seien schnelle Entscheidungen gefordert, da müsse man permanent handlungsfähig sein. „Sicher, auch Steuerkanzleien oder Rechtsanwälte regeln ihren Generationswechsel oft über einen MBO – aber hier nehmen sich die Gesellschaften jahrelang Zeit, um einen Übernehmer aufzubauen“, so Roeger.

Ein weiterer kritischer Punkt beim MBO ist die Finanzierung. Meist bringt die zweite Management-Ebene weniger Kapital mit, als es ein externer Investor könnte. Deshalb braucht es zusätzliche Finanzinvestoren wie Beteiligungsgesellschaften, Risikokapitalgeber oder Investmentbanken. „In Insolvenzprozessen bekommt es das Management mit Strategen und Finanzinvestoren zu tun – hochprofessionellen Leuten, Schnäppchenjägern. Das fordert dem MBO-Team

viel ab, zumal die Manager oft kaum Erfahrung mit derartigen Transaktionen haben“, sagt der Fachanwalt für Insolvenzrecht. Die Geldgeber müssen in Verhandlungen dazu gebracht werden, in ein insolventes Unternehmen zu investieren. Das braucht ein überzeugendes Sanierungskonzept, eine gute Strategie und ein Geschäftsmodell mit Zukunftsaussichten. Finanzinvestoren durchleuchten und bewerten Unternehmen haarklein: Ist der Betrieb im Kern gesund? Was taugt das Produkt? Ist das Management qualifiziert? Wie entwickelt sich der Markt? Wird sich das Unternehmen künftig erfolgreich behaupten? Schließlich muss sich die Investition für die Kapitalgeber lohnen – die eingebrachte Summe sollte sich in weniger als zehn Jahren amortisiert haben.

Wer es mit kühl-kalkulierenden Verhandlungspartnern zu tun hat, braucht selbst eine seriöse Beratung, wie Roeger weiß: „Übernehmer aus dem Management sollten sich unbedingt auf Insolvenz- und Krisenerfahrene Berater stützen können, die zu verhandeln verstehen und das nötige Rechtsverständnis mitbringen. In solchen Prozessen ist schlicht keine Zeit, um juristische Verständnisfragen zu klären, da sollte es nur um die Finanzierung gehen.“



DIE VORTEILE DES MBO

Stimmen die Voraussetzungen, bietet ein Management Buy Out einige praktische Vorteile. „Meist genießt die zweite Management-Ebene das Vertrauen der Kunden, Mitarbeiter und Partner eines Unternehmens. Zudem kennen sie den Betrieb, seine Abläufe und Besonderheiten schon seit Jahren. Dadurch kann das MBO-Team die Geschäfte ohne Unterbrechungen, in vollem Tempo weiterführen“, sagt Roeger. Zudem ein entscheidender Fakt: Die zweite Führungsebene ist durch die lange Verbundenheit mit dem Unternehmen meist eher dazu bereit, es weiterzuführen, als es vielleicht ein potenzieller Investor wäre. Was auch passieren kann: Die Belegschaft eines insolventen Betriebes lehnt einen externen Investor partout ab – dann bleibt der Management Buy Out meist als letzte Option.

WAS EINEN MBO SCHWIERIG MACHT

Leicht fällt der MBO den Übernehmern selten: Die bisherigen Angestellten müssen sich in ihre neue Rolle finden – müssen eine etwaige Verwaltermentalität ablegen, neues und komplexes Wissen aufnehmen

und unter Zeitdruck richtungsweisende Entscheidungen treffen. „Oft gelingt es der zweiten Führungsebene nicht, sich in die Rolle als Eigentümer hineinzufinden, zu denken und zu handeln wie ein Unternehmer, Risiken einzuschätzen und auch einzugehen – dann würde ich von einer MBO-Lösung abraten“, sagt Roeger. Problematisch sei es auch, wenn sich das Management zu sehr auf die Option MBO versteife und mögliche Investoren verprelle. Damit gingen wichtige Optionen für die Weiterführung eines Unternehmens verloren.

Insgesamt gibt es viele empfindliche Stellen, an denen ein MBO scheitern kann: Es fehlt an einem schlüssigen Finanzierungskonzept. Die rechtlichen Zusammenhänge werden falsch verstanden. Es mangelt an erfahrener Beratung. Oder das Management kommt mit der Anspannung und dem Zeitdruck nicht zurecht und trifft ungünstige Entscheidungen.

FAZIT: MBO, ODER DOCH EINE ANDERE LÖSUNG?

„In der Insolvenz sollte der Management Buy Out als Möglichkeit immer im Hinterkopf sein. Aber in der breiten Anwendung sehe ich das Konzept nicht, dafür sind die Anforderungen in Sachen Geschwindigkeit, Professionalität und Risikobereitschaft einfach zu hoch“, resümiert Roeger. Der Fachanwalt für Insolvenzrecht schlägt eine Alternative zum MBO in der Sanierung vor: „Es sollte ein Investor gefunden werden, der die zweite Führungsebene gegebenenfalls beteiligt und mit dieser gemeinsam den Betrieb saniert und wieder auf Erfolgskurs bringt. Dadurch kommen Kapital, Know-how und frische Impulse in das Unternehmen – zugleich bleibt aber das vertraute Team mit seiner Betriebskenntnis und dem Draht zur Belegschaft an Bord“, so Roeger.



PETER ROEGER

Fachanwalt für Insolvenzrecht, Insolvenzverwalter
Pluta Rechtsanwälts GmbH
☎ +49 921 787780-6
✉ peter.roeger@pluta.net
🌐 www.pluta.net

Restart

Herausgeber:

ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG
Dresden | Bayreuth | München
Simon Leopold (V.i.S.d.P.)
Wiener Straße 98
01219 Dresden
Telefon +49 351 43755-28
Fax +49 351 43755-55
consulting@abg-partner.de
www.abg-partner.de

Umsetzung:

ABG Marketing GmbH
Dresden | Bayreuth
Wiener Straße 98
01219 Dresden
Telefon +49 351 43755-11
Fax +49 351 43755-55
marketing@abg-partner.de
www.abg-partner.de

Bildnachweis:

www.istockphoto.com
Unternehmensfotos

Haftungsausschluss:

Die Texte sind nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen.