



jetzt

Inhalt

Chancen erkennen

- Wie Sie Ihre Transaktion optimieren 3
- Besonderheiten bei der Integration von Krisenunternehmen 5

Potenziale ausschöpfen

- So schaffen Sie den Turnaround! 6
- Sicherung steuerlicher Vorteile für Unternehmen in der Krise 8

Verantwortung übernehmen

- Teil 3: Projektphase 2 zur Implementierung des ERM 9
- Prävention Teil 3: Hinweisgebersysteme 10
- Profis gesucht – neue Herausforderungen für Aufsichtsräte 11

Jetzt

Liebe Leserinnen und Leser,

ich hoffe, Sie hatten einen guten und erfolgreichen Start in das Jahr 2010!

Das Schlimmste der Finanz- und Wirtschaftskrise scheint überstanden, aber auch das Jahr 2010 wird von vielen Unternehmen als schwierig gesehen – es braucht Zeit, die tiefen Umsatzeinbrüche des letzten Jahres aufzuholen.

Beim Kauf eines Krisenunternehmens muss genau verstanden werden, was die Krisenursachen sind und wie genau die aktuelle Lage zu beurteilen ist. Dies ist für die Ermittlung des Unternehmenswerts und für eine nachfolgende Integration von entscheidender Bedeutung. Hierbei steht der „Faktor Mensch“ viel stärker im Mittelpunkt als beim Erwerb eines erfolgreichen Unternehmens. Weiterhin werden wir Ihnen in dieser Ausgabe besondere Möglichkeiten der Außenfinanzierung und finanziellen Risikominimierung beim Kauf aufzeigen.

Ist eine Unternehmenskrise eine Katastrophe? Wir meinen, sie ist eine Chance, längst überfällige Änderungen kraftvoll und mutig anzugehen! Die Krise nimmt Gesellschaftern und Management die Komfortzone, aus allen möglichen Gründen nichts verändern zu können, zu wollen oder zu dürfen. Sie kann daher als Startpunkt einer neuen, erfolgreichen Unternehmenszukunft begriffen werden. Wie können Sie den Änderungsprozess angehen? Eine Systematik in Form von strategischen und operativen Handlungsoptionen finden Sie in unserer Rubrik „Potenziale ausschöpfen“.

Ein Unternehmen in der Krise muss auf den Cent achten. Die Schaffung von Liquidität steht deshalb ganz oben auf der Maßnahmenliste. Wir zeigen auf, wie die laufenden Steuerzahlungen gezielt reduziert werden können.

Das in Kraft getretene BilMoG mit seiner Ergänzung zum § 107 AktG sowie die sich laufend verschärfende Rechtsprechung zu den Pflichten von Aufsichtsräten zeigen eines: Die Zeiten für „Hobbyaufsichtsräte“ sind definitiv zu Ende. Andererseits fehlt eine hinreichende aktuelle Präzision von Aufsichtsratsanforderungen und -aufgaben. Insbesondere die folgenden Fragen sind zu beantworten: Wie bewältigt man die neuen Aufgaben? Welche Fragen gilt es als Aufsichtsrat zu stellen und welche Systeme sind wie zu überwachen, um den gestiegenen Anforderungen in ausreichendem Maße gerecht zu werden? Wie wird sichergestellt, dass es nicht zu Haftungsfragen oder gar zu schwerwiegenden Sanktionen gegen einzelne Mitglieder des Aufsichtsrats oder der Unternehmensleitung kommt?

Integrität und Achtsamkeit der Mitarbeiter sind von zentraler Bedeutung für wirkungsvolle Präventionsarbeit zur Reduzierung von Risiken der Wirtschaftskriminalität. Neben einem umfassenden und auf allen Hierarchiestufen, insbesondere der Führungsebene, gelebten Ethikprogramm ist die Implementierung eines Hinweisgebersystems hierbei unabdingbar. Wir erläutern Ihnen, wie so ein System grundsätzlich gestaltet werden kann.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen



Ihr Dr. Stephan Kinne



Die Optimierung der Chancen und die Vermeidung der Risiken beim Kauf eines Krisenunternehmens stellen besondere Anforderungen, da die Transparenz von Krisenursache und Unternehmenslage häufig nicht gegeben ist und die Realisierbarkeit von Krisenbewältigungskonzepten, erst recht aber einer erfolgreichen Integration mit vielen Fragezeichen versehen ist. Lesen Sie auch, warum dem Faktor Mensch eine besondere Bedeutung zukommt.

Ihr Dr. Stephan Kinne

Wie Sie Ihre Transaktion optimieren – Chancen und Risiken beim Kauf von Krisenunternehmen (1)

Dr. Stephan Kinne / Hansjörg Zelger

Im Jahr 2009 gab es rund 34.000 Unternehmensinsolvenzen. Die Euler Hermes Kreditversicherungs-AG geht für 2010 von einer weiteren Zunahme um 9,2 Prozent auf dann rund 37.100 Firmeninsolvenzen aus.

Krisenunternehmen können sehr interessante Kaufziele sein. Die Unternehmensinsolvenz ist nur der extreme Fall einer Unternehmenskrise. Weit mehr Unternehmen – viele von ihnen mit weitgehend intakten Geschäftsmodellen, aber in schwieriger Finanzlage – sind heute zu sehr interessanten Bedingungen zu erwerben. Auch kann es eine Reihe besonderer Gestaltungsmöglichkeiten geben, die beim Erwerb eines Erfolgsunternehmens nicht in Betracht kommen. Aber Achtung: Der Erwerb eines Krisenunternehmens birgt häufig eine ganze Reihe von Schwierigkeiten und Risiken, die bei Transaktionsmanagement und Unternehmensanalyse berücksichtigt werden müssen.

In diesem Beitrag geht es um Besonderheiten des Unternehmenserwerbs in der Krise und die Möglichkeiten der Finanzierung und Risikooptimierung. Eingeflossen sind die Ergebnisse des MAZARS Hemmelrath Workshops im Rahmen des „M&A Gipfels“ von Principal Access am 25. November 2009 in Düsseldorf.

Transparenz der Krisenursachen und Chancen der Krisenbewältigung

Von entscheidender Bedeutung für die Frage, ob ein Krisenunternehmen als Kaufziel interessant ist, sowie für die Bewertung des Unternehmens sind die genaue Kenntnis der Krisenursachen und die Identifizierung und realistische Beurteilung der Möglichkeiten und Maßnahmen zur Krisenbewältigung.

Sehr häufig wird die Finanzkrise als ursächlich für die Unternehmenskrise bezeichnet. In Wahrheit deckt die Finanzkrise meist überfällige, nur halbherzig oder zu spät angegangene Schwächen des Unternehmens auf. Daher haben wir es regelmäßig zunächst einmal mit einer Führungs- und/oder Gesellschafterkrise zu tun.

Folgende vier Kernfragen müssen fundiert gestellt und beantwortet werden:

1. Was sind die wesentlichen Krisenursachen?

Nur wenn diese vollständig bekannt sind, machen Überlegungen zu einer Übernahme Sinn. Management und Gesellschafter müssen bereit sein, „die Karten auf den Tisch zu legen“. Dies ist nicht selbstverständlich und

für die betroffenen Personen nicht einfach, denn es sind Managementfehler und -versäumnisse zuzugeben. Nicht selten ist die Informationslage schlecht, weil erforderliche Informationssysteme fehlen.

2. Lassen sich die wesentlichen Krisenursachen rasch und erfolgreich beseitigen?

Nicht nur verbliebenes Eigenkapital und die verbliebene Liquidität sind flüchtig – auch wichtiges Know-how (durch Abgang von Schlüsselpersonen) sowie wichtige Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Daher muss fokussiert und schlagkräftig gehandelt werden können. Kann überhaupt noch gehandelt werden? Wenn „das Kind in den Brunnen gefallen ist“, ist es zu spät!

Weiterhin ist die Frage zu stellen: Kann durch das Zusammengehen der Gesellschaften ein zusätzlicher positiver Beitrag zur Sanierung geleistet werden? Dies könnten Kosteneinsparungen durch Zusammenlegung von Funktionen sowie die Übernahme erfolgreicher Markt-, Vertriebs- und Produktionskonzepte durch das Krisenunternehmen sein.

3. Sind die wesentlichen Werte des Unternehmens noch vorhanden?

Sind die entscheidenden Wertebildner bereits verloren, sollte von einem Kauf Abstand genommen werden. Für die Kaufpreisbildung ist es wesentlich, ob diese Werte (Rechte, Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Management und andere Wissensträger) noch intakt sind. Für die Beantwortung dieser Frage stehen nicht die Zahlenanalysen im Vordergrund, sondern intensive Gespräche mit dem Management und den wichtigen Personen des Unternehmens.

Es kann sein, dass der Unternehmensorganismus nicht zu retten ist. In diesem Fall muss sich die Analyse auf die Übernahme wesentlicher Vermögensgegenstände, Mitarbeiter und Rechte konzentrieren.

4. Besteht der erforderliche Wille zu Veränderungen?

Management und Gesellschafter des Krisenunternehmens sollten für neue Perspektiven und Konzepte offen sein, denn Veränderungen müssen passieren. Hierzu ist notwendig, alle Themen, Vorgehensweisen und Regelungsbereiche in Frage zu stellen – und gegebenenfalls lieb gewonnene Geschäftsgewohnheiten „über Bord zu werfen“. Insbesondere die bisherigen Gesellschafter müssen bereit sein, auf die Mehrheit der Stimmrechte zu verzichten oder sich ganz aus dem Unternehmen zurückzuziehen. Doch Vorsicht: Bei der Diskussion solcher Themen sollte der Käufer die Erfahrungen des Managements ebenso wie die



jetzt

>> Unternehmenskultur grundsätzlich respektieren. Schließlich kann der zukünftig gemeinsame Businessplan nur erfolgreich sein, wenn Management, Gesellschafter und Mitarbeiter gewonnen werden können.

Nicht selten sind die Gesellschafter hoffnungslos zerstritten. Dann können Blockadesituationen entstehen, die existenzgefährdend sind. Hier bietet sich die (vorübergehende) Übertragung der Stimmrechte an einen Treuhänder an, um Handlungsfähigkeit zu gewinnen. Zur Wahrung der Altgesellschafterinteressen arbeitet der Treuhänder gemäß einem im Voraus genau festgelegten Plan, der die erforderliche Restrukturierung nach der Übernahme regelt.

Die Frage nach dem erforderlichen Willen konkretisiert sich auch in der Bereitschaft, zügig zu Entscheidungen zu gelangen und diese auch beherzt umzusetzen.

Möglichkeiten der Außenfinanzierung und Risikominimierung

Qualität und Vollständigkeit relevanter Informationen sind meist schlecht. Auch der bereits anfangende Zerfall des Unternehmensorganismus führt zu nicht unerheblichen finanziellen Risiken, die deutlich höher erscheinen als bei einem zu akquirierenden erfolgreichen Unternehmen. Andererseits ergeben sich möglicherweise auch besondere finanzielle Chancen, die die Risiken überkompensieren.

Die Stakeholder sind an einer finanziellen Stabilisierung des Krisenunternehmens und dessen nachhaltiger Unternehmensexistenz interessiert. Werden hierzu die Finanzkraft und das Know-how eines anderen Unternehmens benötigt, hat der Käufer eine starke Verhandlungsposition.

Stakeholder sind:

- Eigenkapitalgeber/Gesellschafter
- Management
- Banken
- Lieferanten
- Arbeitnehmer
- Öffentliche Hand

Die Zuführung frischen Kapitals zur Existenzsicherung ist für die Gesellschafter eines Krisenunternehmens im Vergleich zum Kauf eines gesunden Unternehmens bedeutsamer als die Erzielung eines maximalen Kaufpreises. Es besteht daher die Chance eines „Lucky Buy“. Die Gesellschafter sind zumeist auch bereit, über 50 Prozent der Anteile abzugeben, oftmals im Zuge einer Kapitalerhöhung zur Stärkung der Finanzkraft. Weiterhin sollte der Käufer darauf bestehen, dass

Darlehen der Altgesellschafter nicht abgezogen, sondern – wenn möglich – aufgestockt werden, um eine Reduzierung des eigenen Risikos zu bewirken. Bestehen die Altgesellschafter auf einer (teilweisen) Auszahlung des Kaufpreises und erscheint dies für die Finanzierung machbar, ist eine niedrige Sofortauszahlung empfehlenswert. Die Auszahlung des übrigen Kaufpreises kann an die Erreichung der Restrukturierungsziele geknüpft werden (Earn-out-Regelung).

Bei erfolgreicher Restrukturierung im Rahmen der Übernahme sind erhebliche Wertsteigerungen möglich. Aus diesem Grund kann es für das alte und das neue Management des Krisenunternehmens interessant sein, sich auf ein niedriges Festgehalt einzulassen gegen Gewährung von Gesellschaftsanteilen oder hoher erfolgsabhängiger Bezüge.

Die Zuführung frischen Eigenkapitals bzw. weiterer Finanzmittel und -garantien bei einem Merger führt zu einer Absicherung der Schuldenbedienungs für die Banken. Als Gegenwert sollten teilweise Darlehensverzichte, Tilgungsaussetzungen, gegebenenfalls auch zusätzliche Darlehen und bessere Zinskonditionen erreichbar sein.

Durch die Übernahme kommt es auch zu einer zuverlässigen Bedienung der Lieferantenverbindlichkeiten, teils sogar mit der Aussicht einer Geschäftsausweitung mit dem größeren verbundenen Unternehmen. Die Lieferanten sollten daher bereit sein, über längere Zahlungsziele und zumindest vorübergehend deutlich günstigere Einkaufskonditionen zu sprechen.

Durch die neue finanzielle und strategische Stärke infolge des Zusammengehens mit dem Käuferunternehmen wird eine klare Perspektive für die Arbeitnehmer hergestellt und es können möglicherweise deutlich mehr Arbeitsplätze erhalten werden als im Stand-alone-Fall. Hier kann über Lohnverzicht (vorübergehend) bzw. Lohnstundung verhandelt werden. Am wichtigsten dürfte es allerdings sein, die Mitarbeiter, Wissensträger und Leitungspersonen für den neuen Weg zu gewinnen und möglichst zu begeistern.

Die öffentliche Hand hat das Krisenunternehmen nicht selten durch Zuschüsse, Zulagen und günstige Grundstücke, Bürgschaften u.Ä. unterstützt. Diese Vorteile sollten möglichst auch nach einer Übernahme erhalten bleiben oder aufgestockt werden.

In der nächsten Ausgabe des JETZT werden wir auf Besonderheiten der Bewertung und des Erwerbs aus der Insolvenz eingehen.

jetzt

Besonderheiten bei der Integration von Krisenunternehmen (1)

Dr. Stephan Kinne / Hansjörg Zelger

Dieser Beitrag hat vor allem organisatorische und soziale Aspekte zum Schwerpunkt.

Überzeugung wichtiger Leitungspersonen und Wissensträger

Wichtige Leitungspersonen und Wissensträger im Unternehmen zu halten, ist wesentliches Anliegen jeder Transaktion. Bei der Übernahme eines Krisenunternehmens ist hier schärfer zu differenzieren. Von Führungspersonen, die schwere Managementfehler begangen haben und die nicht mehr die Akzeptanz bei Banken, Kollegen und Mitarbeitern genießen, sollte sich das Unternehmen trennen. Soweit Fähigkeiten und Bedeutung für den zu erreichenden Turnaround aber positiv zu bewerten sind, sollten gerade diese Leistungsträger intensiv einbezogen und motiviert werden. Kein Team erreicht die optimale Motivation, wenn es ein „Gnadenbrot“ erhält und „gerettet“ wurde. Eine sorgfältige Auseinandersetzung und intensive Kommunikation mit den Leitungspersonen, Wissensträgern und ausgewählten Mitarbeiter ist ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Integration.

Einbeziehung oder Nichteinbeziehung der Altgesellschafter?

Häufig stehen die Altgesellschafter für Tradition und früheren Erfolg des Unternehmens. Dies gilt besonders für inhabergeführte Unternehmen. Insofern ist sorgfältig abzuwägen, ob sie sang- und klanglos aus dem Unternehmen ausscheiden oder zumindest während einer Übergangs-

zeit eine begleitende Rolle innehaben sollten. Nicht selten bleiben sie Ansprechpartner für wichtige Mitarbeiter. Sofern die Altgesellschafter sich mit dem zukünftigen Unternehmenskonzept positiv identifizieren können, sollte ihnen eine Rolle im Unternehmen angeboten werden.

Feststellung und Sicherung von Integrität und Loyalität

Ein Krisenunternehmen befindet sich nicht selten bereits in den Anfängen einer organisatorischen Auflösung. Es wurden bereits Mitarbeiter entlassen, einige „Flaggenträger“ sind möglicherweise schon von „Bord“ gegangen, viele Mitarbeiter bangen um ihre Zukunft. In einer solchen Phase ist die Beruhigung und Stabilisierung der Situation von großer Bedeutung. Im Extremfall beginnen Führungskräfte und Mitarbeiter in einer weiterhin unklaren Situation, primär Eigeninteressen zu vertreten – mit dem zunehmenden Risiko auch wirtschaftskrimineller Handlungen.

Zur Sicherung von Integrität und Loyalität sollte schnellstmöglich eine klare und überzeugende Perspektive des neuen Verbundunternehmens aufgezeigt werden, die eine neue Identifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter ermöglicht.

Die sachlich-finanziellen Aspekte einer Integration hat der Folgebeitrag in der nächsten Ausgabe des JETZT zum Inhalt.

Unsere neuen Flyer zu aktuellen Themen

Die Flyer können Sie durch eine E-Mail an communications@mazars.de anfordern.



Mehrwertsteuerpaket 2010



Outsourcing



GDPdU –
Datenzugriff und Prüfbarkeit digitaler Unterlagen



Immobilien



Eine Unternehmenskrise ist Ausdruck der Folgen ausgebliebener notwendiger Veränderungsprozesse. Sie ist daher grundsätzlich keine Katastrophe, sondern lediglich ein sehr deutlicher Hinweis, Änderungsmaßnahmen beherzt und mutig umzusetzen. Hierbei ist eine systematische strategische und operative Vorgehensweise erforderlich. In unserem Zwischenruf weisen wir auf eine Reihe von steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten zur Reduzierung der laufenden Steuerzahlungen hin.

Ihr Niels Bahr

So schaffen Sie den Turnaround! Chancen für Unternehmen in der Krise

Matthias Richter

„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen!“ Dieses Zitat von dem in der Schweiz geborenen Schriftsteller Max Frisch (1911–1991) nimmt vorweg, dass man zur Bewältigung einer Krise in einen produktiven Zustand gelangen sollte, um Ursachen, aber auch Chancen zu erkennen.

In der Volkswirtschaftslehre wird unter Produktivität das Verhältnis zwischen dem, was produziert wird (Output), und den beim Produktionsprozess eingesetzten Mitteln (Produktionsfaktoren oder Input) verstanden. Ist diese Verhältniszahl größer als 1, wird produktiv gearbeitet. In der Krise ist das finanzielle Ergebnis – abhängig vom Status der Krise – meist nicht mehr produktiv und dem Unternehmen geht Geld verloren.

Zunächst soll der Begriff „Zustand“ geklärt werden. Ein Zustand kann als Art und Weise bezeichnet werden, wie etwas in einem bestimmten Augenblick – in diesem Fall in der Krise – ist. „Wie etwas ist“, ist durch das Unternehmen festzustellen. Damit verbunden sind sofort die Fragestellungen: Wie kann es gemessen werden? War es vorhersehbar? War es vermeidbar? Wie wird es sein? Wann wird es sein? In vielen Firmen existiert ein kennzahlenbasiertes Cockpit zur operativen Unternehmenssteuerung – wengleich die Anzahl und Auswahl der Kennzahlen unterschiedlich sein wird.

Es kann unterstellt werden, dass die Fragestellungen „wie etwas ist“ und „Wie wird es gemessen?“ von jedem Unternehmer oder Unternehmen beantwortet werden können.

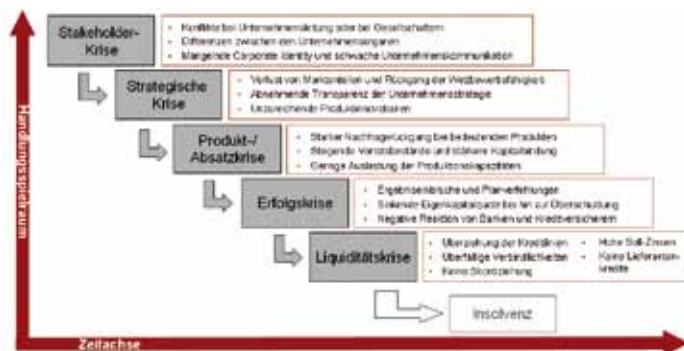
Umfrageergebnis zur Finanzkrise

Die Fragestellungen „War es vorhersehbar?“ und „War es vermeidbar?“ können nur von wenigen Unternehmen vollständig beantwortet werden, nämlich von denen, die sich mit auf die Zukunft ausgerichteten, existenzsichernden Fragestellungen beschäftigen. Dies hat eine Untersuchung von MAZARS Hemmelrath im Frühjahr 2009 gezeigt, über die wir in der Ausgabe 1/2009 unseres Newsletters ausführlich berichtet haben.

Im Rahmen einer Sensitivitätsanalyse sollte aufgezeigt werden, welche Kenntnis die befragten Unternehmen oder Unternehmensvertreter über die Auswirkungen definierter Krisenfälle in welchem Zeitrahmen auf das eigene Unternehmen haben. Die Befragung erhob die Auswirkungen auf die Profitabilität, die Zahlungsfähigkeit sowie die Liefer- bzw. Leistungsfähigkeit der teilnehmenden Unternehmen. Mehr als 20 Prozent der Teilnehmer waren nicht in der Lage, überhaupt eine Aussage zu den Krisenfällen zu machen. Doch die genaue Analyse der Krise ist entscheidend für das Unternehmen, um gegensteuern zu können.

Chancen in der Krise

Zunächst sollte der Unternehmer feststellen, in welchem Krisenstadium sich das Unternehmen befindet. Die folgende Grafik zeigt die verschiedenen Krisenstadien, die ein Unternehmen durchlaufen kann. Sie reichen von der Stakeholder-Krise bis hin zur Insolvenz.



In der gleichen Abfolge, in der sich Krisen entwickeln, sind sie später umgekehrt wieder aufzulösen.

>>

jetzt jetzt

>> In allen Krisenphasen gibt es sowohl strategische als auch operative Handlungsoptionen. Die strategischen und operativen Möglichkeiten werden differenziert nach:

- Performancechancen zur Verbesserung der Position gegenüber den Wettbewerbern
- Kooperationschancen für einen klaren Wachstumspfad
- Finanziellen Wachstumschancen durch Innenfinanzierung

Auch wenn es sowohl grundsätzlich als auch in der Krise gilt, Kostenführerschaft UND Innovation zu erreichen, sollen zunächst die strategischen Möglichkeiten aufgezeigt und beispielhaft erläutert werden.

Zu den Performancechancen zur Verbesserung der Position gegenüber dem Wettbewerb gehören:

- Bildung oder Profilierung von Alleinstellungsmerkmalen
- Mediation zwischen Gesellschaftern und Management
- Aufbau bzw. Ausbau von CRM-Systemen (Kundenbeziehungs-Management)

Die Kooperationschancen für einen klaren Wachstumspfad betreffen zunächst die Prüfung und gegebenenfalls die Umsetzung des Grundsatzes: „Wenn du einen Feind nicht besiegen kannst, dann mache ihn dir zum Freund.“ Dies kann zum Beispiel gelingen durch:

- Evaluierung und Bildung einer gemeinsamen Vertriebsgesellschaft mit dem Hauptwettbewerber, um ruinösen Vertrieb zu vermeiden
- Unternehmensfusion in ausgewählten Geschäfts- und Produktbereichen
- Risikoteilung durch gemeinsame Investitionen oder Produkte, wie zum Beispiel bei den Autotypen VW Sharan und Ford Galaxy (bis Baujahr 2008)

Des Weiteren können Kooperationschancen durch die Bildung von Einkaufsgemeinschaften und die Gründung von gemeinsamen Produktionsgesellschaften erreicht werden. So ist die Druckerei PRINOVIS eine gemeinsame Gesellschaft für Gruner + Jahr, Axel Springer und arvato.

Eine weitere strategische Möglichkeit bieten finanzielle Wachstumschancen durch Innenfinanzierung:

- Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen
- Anreizsysteme für Kostensenkungen schaffen und verstärken (wie gezielte Förderung von Kostensenkungsmaßnahmen im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagswesens)
- Berücksichtigung der Vorteile aus dem Finanzmarktstabilisierungsgesetz in Bezug auf den zum 31. Dezember 2013 befristeten Absatz 2 des § 19 der Insolvenzordnung, wonach eine Überschuldung derzeit bei positiver Fortführungsprognose nicht insolvenzrelevant ist. Wenn eine Überschuldung bereits besteht, aber noch keine Zahlungsunfähigkeit, muss jetzt gehandelt werden, um die Überschuldung bis Anfang 2014 abgebaut zu haben.

Diese Themenliste kann nur zur Orientierung dienen. Sie sollte vom Unternehmer auf sein Geschäftsfeld adaptiert und durch weitere branchen- und produktspezifische Themen erweitert werden. Das setzt die eigene Bereitschaft zu Veränderungen voraus, auch eine Auseinandersetzung mit zunächst zur eigenen Ansicht völlig konträren Vorschlägen. Der Unternehmer sollte deren Nutzen verstehen und sie dann objektiv bewerten und akzeptieren – oder auch ablehnen.

Die operativen Möglichkeiten sind in der Regel weniger strittig. Sie werden nur durch Argumente wie „Wir haben doch schon alles getan“ unterlaufen. Zu den Performancechancen zur Verbesserung der Position gegenüber dem Wettbewerb zählen:

- Optimierung aller wertschöpfenden Geschäftsprozesse durch Erhebung der Abläufe, Ermittlung der Geschäftsprozesskosten, Optimierung der Abläufe, Berechnung sowie fortlaufende Messung der Ergebnisse
- Senkung der Verwaltungskosten
- Effektives Marketing mit wirksamer Zielgruppenansprache und integrierter Erfolgsmessung
- Einführung einer „Vertriebsmaschine“

Die Kooperationschancen für einen klaren Wachstumspfad können sich zum Beispiel durch projektbezogene Kooperationen in Vertrieb und Einkauf ergeben.



>> Finanzielle Wachstumschancen durch Innenfinanzierung bieten sich durch:

- Fokussierung auf margenstarke Märkte und/oder Produkte
- Kostensenkungsmaßnahmen durch Outsourcing. Geschäftsprozess-Optimierung und Overheadkosten-Reduktion führen immer auch zu einem verbesserten Cash-Flow.
- Auslagerung von Bereichen, die extern günstiger erbracht werden können, wie die Reduktion der Marketingkosten durch Auslagerung an Dienstleister mit Erfolgsmessung
- Verwertung von nicht betriebsnotwendigem Vermögen
- Personalabbau zum Beispiel durch betriebsbedingte Kündigungen/ Massenentlassungen, Werksschließungen, Aufhebungsverträge, Altersteilzeit und Bildung von Beschäftigungsgesellschaften und Überführung der Mitarbeiter in diese
- Personalkostenentlastung durch den Abbau von Überstunden, die Festlegung von Urlaub in Zeiten mit schwacher Kapazitätsauslastung, das Einstellen freiwilliger Gratifikationen/Leistungen, die Umwandlung von fixen in variable Gehaltsbestandteile, Kurzarbeit, die Aushandlung von Mitarbeiterbeiträgen durch Abschluss von Sanierungsstarifverträgen oder Individualvereinbarungen über Verzicht auf Lohn- und Gehaltsbestandteile
- Anpassung des Management-Cockpits zur Unternehmenssteuerung

Erfolgsfaktoren der Sanierung

Für das Management einer Krise sind vor allem folgende Faktoren von Bedeutung:

Die 10 Gebote erfolgreichen Krisenmanagements

- | | |
|--|--|
| 1. Rechtzeitig agieren | ⇒ Entscheidungsspielräume wahren |
| 2. Zeit zum Nachdenken | ⇒ „Hamsterrad“ vermeiden |
| 3. Gezielte Kompetenzergänzung | ⇒ Managementlücke identifizieren und füllen |
| 4. Maßnahmen ganzheitlich abstimmen | ⇒ Einzelmaßnahmen evtl. kontraproduktiv |
| 5. Konsequenz und Verbindlichkeit | ⇒ Keine Ausnahmen, Wissen statt Glauben |
| 6. Klare Festlegung von Aufgaben | ⇒ Sicherung von Effektivität und Effizienz |
| 7. Rechtzeitige/umfassende Kommunikation | ⇒ Missverständnisse und Abstimmungsprobleme meiden |
| 8. Enges Maßnahmen-Controlling | ⇒ Rasches Gegensteuern ermöglichen |
| 9. Vereinbarung messbarer Ziele | ⇒ Fokussierung und Rechenschaft |
| 10. Team Bank – Kunde – MAZARS schafft Turnaround! | ⇒ Incentives bei Zielerreichung für das Team |

Als Denkanstoß, um das Unmögliche zu schaffen, kann gelten: „Alle sagten, es geht nicht; dann kam einer vorbei, der das nicht wusste – und hat es einfach gemacht!“

Zwischenruf: Sicherung steuerlicher Vorteile für Unternehmen in der Krise

Niels Bahr

Mit Gestaltungshinweisen können Unternehmen in der Krise deutlich gegensteuern. Dazu zählen auch steuerliche Beratungshinweise, die unmittelbar steuerliche Belastungen für Unternehmen in der Krise reduzieren. Besonderes Augenmerk sollten Unternehmen vor allem auf die folgenden fünf Gestaltungen richten:

Steuervorauszahlungen

Sobald sich die Ertragssituation des Unternehmens verschlechtert, sollten Unternehmen zügig ihre Steuervorauszahlungen herabsetzen. Nach praktischer Erfahrung erwarten die Finanzämter mindestens eine aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertung für die letzten drei Monate.

Verlustrücktrag

Bis zu einem Betrag von 511.500 Euro besteht der Verlustrücktrag als Wahlrecht.

Verlustvortrag

Der Verlustvortrag ist bis zu einem Gesamtbetrag der Einkünfte von 1 Million Euro unbeschränkt möglich, darüber hinaus bis 60 Prozent des 1 Million Euro übersteigenden Einkommens („Mindestbesteuerung“).

Loss Refresher

Zur Vermeidung von nur beschränkt verrechenbaren Verlusten bieten sich sogenannte „Loss Refresher“-Gestaltungen an, mit denen die laufenden Verluste durch ertragswirksame Gewinnrealisierungen verrechnet werden und deren Umkehreffekte dann in den Folgejahren neuen steuerlichen Aufwand erzeugen (z. B. Sale & lease back).

Sanierungsprivileg

Es dient der Vermeidung des anteiligen oder vollständigen Verlustuntergangs bei Gesellschafterwechsel >25 bzw. 50 Prozent bei einem Beteiligungserwerb „zum Zwecke der Sanierung des Geschäftsbetriebs“. Erforderlich ist die Erhaltung der wesentlichen Betriebsstrukturen (alternativ: Betriebsvereinbarung oder Lohnsumme 400 Prozent innerhalb von fünf Jahren oder Zuführung von mindestens 25 Prozent neuen Betriebsvermögens im Vergleich zum Aktivvermögen der letzten Steuerbilanz).

Praxistipp: Zusätzlich erwarten die Finanzämter regelmäßig ein Sanierungskonzept zur Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit des Unternehmens.



Die gesetzlichen Anforderungen an Aufsichtsräte steigen – doch eine hinreichende Präzisierung fehlt noch. Wie soll ein angemessenes „Pflichtenheft“ für die Aufsichtsrats Tätigkeit aussehen? Hierzu stellen wir Ihnen einige grundlegende Gedanken vor. Zur erfolgreichen Prävention von wirtschaftskriminellen Handlungen sind die Mitarbeiter in geeigneter Weise einzubeziehen. Lesen Sie, wie ein entsprechend konzipiertes Hinweisgebersystem sehr hilfreich sein kann.

Ihr Stephan Kleinmann

Risikomanagement braucht Kontrolle

Teil 3: Projektphase 2 zur Implementierung des ERM

Hubertus Eichler

Die zweite Projektphase zur Implementierung eines Risikomanagement-, Kontroll- und Revisionssystems auf Basis des ERM-Frameworks beginnt mit einem Kick-off Meeting. Anschließend folgt die Implementierung der vier ERM-Komponenten Ereignisidentifikation, Risikobeurteilung, Risikosteuerung und Kontrollaktivitäten.

Ereignisidentifikation

Ereignisse mit einer potenziell negativen Auswirkung auf das Unternehmen werden als Risiken definiert, solche mit einer potenziell positiven Auswirkung können hingegen Risiken ausgleichen oder Chancen darstellen. Die Unternehmensführung sollte daher externe und interne Faktoren berücksichtigen, die Einfluss auf den Eintritt eines Ereignisses haben. Externe Faktoren beinhalten wirtschaftliche, geschäftliche, umweltpolitische, politische, soziale und technologische Aspekte. Interne Faktoren reflektieren die Entscheidungen der Unternehmensführung und beziehen sich auf infrastrukturelle, personale, prozessuale und technologische Themen.

In der Praxis bieten sich im Rahmen des sogenannten „Control Self-Assessment“ moderierte Teamworkshops zur Ereignisidentifikation an. Die Zusammenfassung der Ergebnisse der einzelnen Workshops resultiert in einem Katalog der wichtigsten Risiken und Chancen des Unternehmens. Die Chancen des Unternehmens werden daraufhin untersucht, ob sie in den Zielen des Unternehmens reflektiert werden. Die Risiken fließen in die nächste Komponente des ERM-Frameworks „Risikobeurteilung“ ein.

Risikobeurteilung

Die Risikobeurteilung ermöglicht es dem Unternehmen einzuschätzen, wie sich potenzielle Ereignisse auf die Zielerreichung auswirken. Die Unternehmensführung beurteilt die Ereignisse in zweifacher Weise: Einerseits nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und andererseits nach ihrer Ergebnisauswirkung. Die Risikobeurteilung umfasst sowohl qualitative als auch quantitative Methoden und muss auch Interdependenzen zwischen verschiedenen Ereignissen berücksichtigen. Die Beurteilung kann in einem Selbstbewertungsansatz der Risikoverantwortlichen erfolgen.

Risikosteuerung

Ein Selbstbewertungsansatz kann von der Unternehmensführung auch dazu verwendet werden, die Maßnahmen der Risikosteuerung festzulegen:

- Risikovermeidung
- Risikoreduktion
- Risikoteilung
- Risikoakzeptanz

Bei der Einschätzung der einzelnen Maßnahmen der Risikosteuerung muss die Unternehmensführung zwischen Kosten und Nutzen abwägen. Die Unternehmensführung wählt eine Maßnahme der Risikosteuerung aus, die die erwartete Eintrittswahrscheinlichkeit und die erwartete Auswirkung in die unternehmenseigenen Grenzen der Risikotoleranz bringt. Die nach den Risikosteuerungsmaßnahmen verbleibenden Restrisiken müssen erneut beurteilt werden.

Kontrollaktivitäten

Kontrollaktivitäten sind Grundsätze und Verfahren, die sicherstellen sollen, dass Risikosteuerungsmaßnahmen korrekt ausgeführt werden. Kontrollaktivitäten existieren auf allen Ebenen sowie in allen Funktionen des Unternehmens und beinhalten in der Regel zwei Elemente: Einerseits eine Richtlinie zur Etablierung von Soll-Vorgaben und andererseits Verfahren zur Umsetzung der Richtlinie.

In der Praxis wird die Komponente „Kontrollaktivitäten“ zumeist mithilfe von Risiko-Kontroll-Matrizen für alle wesentlichen Geschäftsprozesse des Unternehmens abgedeckt. Die Komponente der Kontrollaktivitäten ist zugleich Herzstück des Internen Kontrollsystems (IKS) eines Unternehmens.

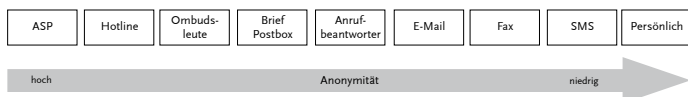
In Teil 4 der Serie werden wir uns mit der dritten und letzten Projektphase beschäftigen, die vor allem die beiden Komponenten „Information und Kommunikation“ sowie „Überwachung“ umfasst.

Prävention von wirtschaftskriminellen Handlungen im Unternehmen

Stephan Kleinmann / Hubert Baumgartner

Die Pfeiler der Prävention, Teil 3: Hinweisgebersysteme

Als wichtigster Pfeiler in der Präventionsarbeit zur Reduzierung von Risiken der Wirtschaftskriminalität hat sich der Mitarbeiter des eigenen Unternehmens herausgestellt. Es liegt also nahe, ihn in den Mittelpunkt jeder Präventionsarbeit zu stellen und ein Hinweisgebersystem zu installieren. Eine permanente Schulung der Mitarbeiter gewährleistet, dass das System zielgerichtet genutzt wird. Nachfolgend stellen wir Ihnen verschiedene Instrumente vor, die als Hinweisgebersysteme genutzt werden können:



ASP-Plattformen

Diese Variante vereinigt fast alle Vorteile, die ein Hinweisgebersystem aufweisen sollte. Die Plattform kann in allen erforderlichen Sprachen betrieben werden und ist rund um die Uhr verfügbar. Weiter ist es möglich, dass mit dem Hinweisgeber ein Dialog aufgebaut wird, denn sowohl der Hinweisgeber als auch das Unternehmen können sich auf einem externen Server einloggen. Mithilfe des Passworts kann der Hinweisgeber jederzeit den Stand der Bearbeitung einsehen und Fragen beantworten. Ein korrekt installiertes und betriebenes System lässt keine Rückschlüsse auf den Absender zu. Ein Nachteil der ASP-Lösung besteht darin, dass es dem Hinweisgeber bei Verlust des Passworts nicht mehr möglich ist, sich auf denselben Hinweis wieder einzuloggen.

Whistleblower-Hotline

Whistleblower-Hotlines erfreuen sich heutzutage vor allem in den angelsächsischen Ländern einer hohen Verbreitung. Oft werden sie durch spezialisierte Unternehmen angeboten und betrieben, seltener vom Unternehmen selbst. In der Praxis zeigt sich, dass die Mitarbeiter zur unternehmensinternen Hotline weniger Vertrauen haben.

Ombudsperson

Im deutschsprachigen Raum findet man oft sogenannte Ombudsleute, meist spezialisierte Rechtsanwälte, die vom Unternehmen zur Entgegennahme von Hinweisen beauftragt werden. Die Vorteile liegen im fachlichen Wissen und in der Beratungsmöglichkeit der Ombudsleute. Nachteilig wirkt sich aus, dass die Ombudsleute nicht uneingeschränkt verfügbar sind.

Briefpost

Als spezialisierte Hinweisgebersysteme in den Unternehmen noch nicht genutzt wurden, war der Brief das am häufigsten gewählte Instrument zur Meldung von Missständen. Nachteil ist oftmals, dass der Hinweisgeber Sachverhalte oder Zusammenhänge nicht schildert, die für ihn – jedoch nicht für den Empfänger – logisch sind. Rückfragen sind zumindest beim anonymen Absender nicht möglich.

¹ Application Service Provider

Anrufbeantworter

Gerade zu Beginn von Hinweisgeberinitiativen kam es häufig vor, dass Anrufbeantworter zur Entgegennahme von Hinweisen eingesetzt wurden. Sie sind fast immer verfügbar und können in verschiedenen Sprachen besprochen werden. Durch die beschränkte Vertraulichkeit hat sich der Anrufbeantworter indes in der Praxis nicht bewährt.

E-Mail

Die E-Mail repräsentiert eine beliebte Form für Hinweisgeber. Sie ermöglicht – ähnlich wie beim Brief und Fax – eine detaillierte Darstellung des Sachverhalts. Weiter können Dokumente beigefügt werden. Darüber hinaus kann eine Kommunikation mit dem Hinweisgeber aufgebaut werden. Nachteilig ist, dass der Absender der E-Mail leicht ermittelt werden kann.

Fax

Beim Fax verhält es sich ähnlich wie beim Brief. Ein zusätzlicher Nachteil besteht darin, dass der Absender meistens ermittelt werden kann. Auch sind Rückfragen bei anonymen Hinweisgebern nicht empfehlenswert, da die Vertraulichkeit des Faxanschlusses nicht gewährleistet ist.

SMS

Die SMS als Informationskanal ist relativ selten anzutreffen. Nachteilig ist neben der Kürze der Nachrichten auch die Nachverfolgbarkeit des Absenders.

Persönliche Vorsprache

Das persönliche Vorbringen eines Hinweises wird von vielen Unternehmen bevorzugt. Unter Umständen birgt diese Variante die Gefahr, dass sich der Hinweisgeber im Nachhinein Repressalien ausgesetzt sieht. So wurden in der Vergangenheit viele Hinweisgeber gemobbt oder ungerechtfertigt entlassen.

Für welche Unternehmen ist ein Hinweisgebersystem sinnvoll?

Diese Frage hängt sehr stark von den Anforderungen und der Größe des Unternehmens ab. Am Anfang steht sicher die Frage, inwieweit das Unternehmen den Hinweisgeber schützen will und kann. Möchte man sicherstellen, dass dieser seine Identität nicht preisgeben muss, so wählt man ein System, bei dem die Anonymität bestmöglich sichergestellt ist. Da bei der Implementierung einer permanenten Hotline oder einer ASP-Lösung meist monatliche Gebühren anfallen, kommen diese Lösungen nur für die Unternehmen in Frage, bei denen sich durch die Anzahl der Hinweise oder die potenziell mögliche Schadenshöhe diese Gebühren rechtfertigen. Für kleinere Unternehmen kann eine Ombudsperson effektiver sein. Einerseits fallen, je nach Vertragsgestaltung, die Gebühren erst bei Inanspruchnahme an und andererseits kann die Ombudsperson, sofern keine Interessenkonflikte bestehen, auch eine beratende Funktion ausüben. Gerade bei internationalen Konstellationen kann es ratsam sein, Lösungen zu kombinieren.



Profis gesucht – neue Herausforderungen für Aufsichtsräte

Hubertus Eichler / Stephan Kleinmann

Die Zeit des „ehrenamtlichen Strategieberaters“ und Netzwerkers ist vorbei – die gesetzlichen Anforderungen an Aufsichtsräte werden zunehmend konkretisiert und die Haftung hat sich in den letzten Jahren weiter verschärft.

Grundsätzliche Aufgabe des Aufsichtsrats ist seit jeher die Überwachung der Geschäftsführung. Mit dieser gesetzlichen Pflicht sind umfassende Rechte verbunden, die der Aufsichtsrat eines Unternehmens regelmäßig wahrnimmt. Doch im Zuge weltweiter Unternehmensskandale sowie infolge der Finanzkrise verschärfen sich immer mehr die Forderungen nach einer strengeren Corporate Governance durch das Aufsichtsgremium.

Das nun in Kraft getretene Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) stellt die nächste Stufe der Erweiterung sowie Präzisierung des Aufgabenspektrums des Aufsichtsrats dar. Auch wenn für Verstöße bei nicht ordnungsgemäßer Erfüllung dieser Aufgaben keine neuen Haftungsregelungen im deutschen Gesetz festgeschrieben wurden, so lassen doch die der Gesetzesänderung zugrunde liegenden EU-Richtlinien erkennen, welche Wichtigkeit dieser Überwachungsfunktion zuzuordnen ist. So müssen demnach Sanktionen für Verstöße gegen diese Überwachungspflichten „wirksam, verhältnismäßig und abschreckend“ sein.

Doch wie bewältigt man die neuen Aufgaben? Welche Fragen gilt es als Aufsichtsrat zu stellen und welche Systeme wie zu überwachen, um den geforderten Aufgaben in ausreichendem Maße nachzukommen? Wie wird sichergestellt, dass es gar nicht erst zu Haftungsfragen oder gar abschreckenden Sanktionen gegen einzelne Mitglieder des Aufsichtsrats oder der Unternehmensleitung kommt?

Nahezu parallel häufen sich Gerichtsentscheidungen, die Aufsichtsräte in die Pflicht nehmen, und auch die öffentliche Diskussion über mangelhafte Corporate Compliance internationaler Konzerne wegen Korruptions- und Kartellvergehen reißt nicht ab.

Die aktuellen Änderungen des Corporate Governance Kodex fordern die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensführung und empfehlen die Vereinbarung eines Selbstbehalts bei der D&O-Versicherung neuerdings auch für Aufsichtsräte.

Lange Anforderungsliste

Die Zielrichtung ist klar: Aufsichtsräte haben dafür Sorge zu tragen, dass sie ihrer Kontrollfunktion ordnungsgemäß nachkommen und ihnen die hierfür erforderlichen Informationen durch Vorstände oder andere Stellen im Unternehmen zeitnah zugeleitet werden. Nehmen sie diese Funktion nicht pflichtgemäß oder nachlässig wahr, sollen sie hierfür persönlich haften.

In der aktuellen weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise werden insbesondere die nachfolgend dargestellten Situationen zunehmend zu Fallstricken für Aufsichtsräte, was auch teilweise durch entsprechende Rechtsprechung bereits belegt ist:

- Oberste Priorität hat die Sicherstellung der Unternehmensliquidität; der Aufsichtsrat muss sich umfassend über die Liquiditätsplanung und die frei verfügbaren Mittel informieren. Die Gestaltung etwaiger Covenants hat große Bedeutung und muss geschickt verhandelt werden.
- Die gegebenenfalls bestehende Notwendigkeit zur Stellung eines Insolvenzantrags muss vom Aufsichtsrat sorgfältig beobachtet und erforderlichenfalls mit herbeigeführt werden.
- Kenntnisse der Kapitalmärkte und der damit einhergehenden Finanzierungsmöglichkeiten gewinnen zunehmend an Bedeutung.
- Der Aufsichtsrat unterstützt den Vorstand bei der Festlegung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens; Kosten- versus Technologieführerschaft stellt dabei eine grundlegende Weichenstellung dar, die auf Jahre hinaus nicht umkehrbar ist. Die Prognose der künftigen Entwicklung auf der Grundlage höchst unsicherer Erwartungen erweist sich dabei als ungleich schwieriger als in der Vergangenheit.
- Ebenso ist in vielen Fällen die Mitwirkung des Aufsichtsrats bei der Suche nach Finanz- oder strategischen Investoren gefordert und erfordert eine umfassende Marktkenntnis.
- Die Beurteilung von betriebswirtschaftlichen Vorgängen im Hinblick auf ihre Rechnungslegungsrelevanz wird aufgrund der IFRS-Regelungen (im Vergleich zum „herkömmlichen“ HGB) zunehmend komplexer. Insbesondere die Regelungen zur Bewertung von Unternehmensbeteiligungen sind kompliziert und enthalten zahlreiche Stellschrauben, welche die Ermittlung des „wahren“ Wertes erschweren bzw. Manipulationen erleichtern. Hinzu kommen zwei dies erheblich begünstigende Faktoren:
 - Aufgrund der umfassenden Unternehmenskäufe in den 90er Jahren und nach der Jahrtausendwende enthalten zahlreiche Konzernabschlüsse in hohem Maße immaterielle Vermögenswerte, u. a. große Goodwill-Beträge.
 - Die wirtschaftliche Entwicklung ist in bis dato nicht gekanntem Maße volatil; dadurch wird die Erstellung belastbarer Prognoserechnungen weiter erschwert.

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Herausforderungen stellt sich für viele Aufsichtsräte die Frage, ob sie – in Anbetracht eines steigenden Haftungsrisikos sowie einer zunehmend kritischen öffentlichen Wahrnehmung – ihre Mandate noch wie bisher gewohnt ausüben können. Die überwiegende Anzahl der Aufsichtsräte geht heute bereits davon aus, dass sie zukünftig einen wesentlich höheren Zeitaufwand für die Ausübung ihrer Aufsichtsfunktion einplanen muss sowie gegebenenfalls sogar einzelne Mandate aus verschiedensten Gründen niederlegen wird.

jetzt Newsletter Nr. 3 – Januar 2010

Redaktion (V.i.S.d.P.)

Gesamtredaktion und Redaktion „Chancen erkennen“

Dr. Stephan Kinne (WP, StB), Partner MAZARS Hemmelrath Hamburg
stephan.kinne@mazars.de

Redaktion „Potenziale ausschöpfen“

Niels Bahr (WP, StB), Partner MAZARS Hemmelrath Leipzig
niels.bahr@mazars.de

Redaktion „Verantwortung übernehmen“

Stephan Kleinmann (WP, StB), Partner MAZARS Hemmelrath Berlin
stephan.kleinmann@mazars.de



© 2010 MAZARS Hemmelrath GmbH

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Herausgeber MAZARS Hemmelrath – Rennbahnstraße 72-74 – 60528 Frankfurt am Main – Tel.: +49 69 96765-0 / Fax: +49 69 96765-2150

Anschriftenänderung / Bestellung / Abbestellung bitte an jetzt@mazars.de oder Fax: +49 69 96765-2150