

Newsletter

Ausgabe März 04/08

Liebe Geschäftsfreunde,

das Thema „Insolvenz“ ist mittlerweile nicht immer nur negativ besetzt. Viel häufiger hören und lesen wir in letzter Zeit, dass trotz einer solchen „Katastrophe“ die Welt nicht untergeht – wenn eine Struktur die Insolvenz beherrscht. Wird die ganze Kraft des Unternehmens auf die Wiederherstellung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit gelegt, erhält das Unternehmen wertvollen Handlungsspielraum zurück.

Strukturierte Insolvenz kann ein Mittel sein, Unternehmen auf gesunder Basis und ohne schwierige Prozesse zu erhalten und gesund fortzuführen. In zwei Case-Studies zeigen wir, dass mit strategisch sinnvollen Konzepten eine langfristige Erhaltung des Geschäftsbetriebs möglich ist, ohne ein finanzielles Desaster zu erleben.

Wie hat sich ein Geschäftsführer oder Vorstand vor der Insolvenz bei der Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen zu verhalten? Ein neues BGH Urteil klärt bislang höchst umstrittene Fälle.

Und wie immer „Aktuelles“ aus unserer Berufspraxis für Sie zum Stöbern.

Ihre CMS AG

Inhalt

- Unternehmenssanierung durch die Strukturierte Insolvenz
- Strukturierte Insolvenz 2 Case-Studies
- BGH zur Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen bei Insolvenzzreife
- Aktuelles zum Thema ...
 - ... Turnaraounder des Jahres
 - ... Personalentwicklung
- u.a.

Unternehmenssanierung durch die Strukturierte Insolvenz

Die Insolvenz hat sich mittlerweile als erfolgreiches Sanierungsinstrument erwiesen. Spektakuläre Fälle, wie die Insolvenzen von Babcock Borsig, Ihr Platz, Grundig oder jüngst der Fall der Pin AG haben der breiten Öffentlichkeit gezeigt, dass die Insolvenzordnung die Sanierung von Unternehmen ermöglicht. Bei richtiger Handhabung kann die Insolvenz eine Chance für einen nachhaltigen Restart aus der Krise heraus sein.

In unserer Beratungspraxis sehen wir regelmäßig, dass allein der Insolvenzantrag noch nicht den Sanierungserfolg sichert. Zu viele Faktoren bestimmen den Verlauf von Insolvenzverfahren. Die Fallstricke im Verfahren lassen sich nur umgehen, wenn frühzeitig die Insolvenz als Sanierungsinstrument vorbereitet wird. Das Mittel dafür lautet: Strukturierte Insolvenz. Im Insolvenzverfahren gibt es eine Reihe von Vereinfachungen, um eine Unternehmenssanierung im Wege des Insolvenzplans oder mittels Auffanggesellschaft durchzusetzen. In erster Linie ist dabei die Möglichkeit zu nennen, sich von bestehenden Verträgen zu lösen. Neben Miet-, Pacht- und sonstigen Verträgen zählen hierzu auch Arbeitsverträge. Dies ist ein immenser (Sanierungs)-Vorteil gegenüber der außerinsolvenzlichen Sanierung. Die Zwänge des deutschen Arbeitsrechts, einschließlich des Betriebsverfassungsrechts und des Tarifrechts, erfahren in der Insolvenz sanierungsfördernde Modifikationen.

Probleme bei der Umsetzung von (Insolvenz)-Sanierungen

Allerdings ist die Insolvenzordnung kein Allheilmittel zur Unternehmenssanierung. Zu vielfältig sind im Einzelfall die Probleme, die einer Sanierung im Weg stehen. In erster Linie ist immer noch die Auswahl eines geeigneten Insolvenzverwalters zu nennen. Der Verwalter ist die Schaltstelle für den weiteren Verlauf des Verfahrens. Neben der Person des Verwalters selbst ist auch sein Back-Office von Bedeutung. Zentral ist hier, wie professionell die mit der Betriebsfortführung befasste Mann-

Sanierungskonzept Strukturierte Insolvenz



schaft arbeitet. Ohne entsprechende Unterstützung können gerade größere Verfahren gar nicht bewältigt werden. Verfügt der Verwalter nicht über diese Expertise bzw. eine gut organisierte Mannschaft, rückt die Sanierung in weite Ferne.

Weiterhin ist die Insolvenz an sich (immer noch) ein Sanierungshemmnis. Insolvenz bedeutet häufig den Abbruch von Geschäftsbeziehungen, da die Geschäftspartner mit einem „Insolvenzreflex“ reagieren. Lieferanten stellen die Belieferung ein, Leasinggeber fordern ihre Gegenstände zurück, Franchisepartner kündigen



die Geschäftsbeziehung. Das führt oft dazu, dass der Betriebsablauf mit Antragstellung, zumindest für einige Tage, zum Erliegen kommt. Nur einem geschickten Verwalter gelingt es, Vertrauen zu schaffen und so den Geschäftsbetrieb weiter aufrecht zu erhalten.

Häufig fehlt es aber auch im Unternehmen an der Motivation, trotz Insolvenz den Turnaround zu schaffen. Die Löhne sind oft rückständig und die Mitarbeiter frustriert, aufgrund mangelnder Liquidität sind die Leistungsbeziehungen nachhaltig gestört und das Management ist durch hektische und letztlich gescheiterte Sanierungsmaßnahmen zusätzlich geschwächt.

Erfolgsfaktoren für die Strukturierte Insolvenz

Eine Unternehmenssanierung durch eine Strukturierte Insolvenz setzt bereits beim Erarbeiten des Sanierungskonzepts an. Kommt man nach eingehender Analyse (Sanierungs-Due-Diligence) zu dem Ergebnis, dass das Unternehmen im Kern fortführungsfähig und -würdig ist, stellt sich die Frage nach dem richtigen Sanierungsweg. Dabei ist die außergerichtliche Sanierung eine gleichwertige Alternative zur Sanierung mittels Insolvenz(plan)-verfahren. Sämtliche Sanierungsoptionen sind im Konzept konkret zu bewerten und in der Planung abzubilden.

Scheitert der außerinsolvenzliche Sanierungsversuch, ist die Option der Strukturierten Insolvenz zu verfolgen. Im Sa-

nierungskonzept wird dazu zunächst das Idealunternehmen definiert. Es wird in einem umfassenden Businessplan abgebildet, der eine Übersicht über die GuV-, Bilanz- und Liquiditätsentwicklung gibt. Der Business-Plan der Idealgesellschaft ist das Leitbild, zu dem das Unternehmen nach der Sanierung hinentwickelt werden soll. Der konkrete Sanierungsweg, sei es im Weg des Insolvenzplans oder als Aufgangsgesellschaft, ist dabei zunächst zweitrangig (siehe Grafik Seite 1).

Zur Strukturierten Insolvenz gehört weiterhin eine Planung, wie der Weg vom Ist-Zustand zur Idealgesellschaft vollzogen werden soll. In zeitlicher Hinsicht umfasst dies zunächst den Zeitraum der vorläufigen Verwaltung. Hier gilt es, auch zur Planungssteuerung des Verwalters, ein aussagekräftiges Controlling vorzubereiten. Insolvenzbedingte Besonderheiten, wie die Übernahme der Personalkosten durch die Bundesagentur für Arbeit im Wege der Insolvenzgeldfinanzierung, der Wegfall von Zahlungen aus einzelnen Dauerschuldverhältnissen, von Abschreibungen, Kreditzinsen und ähnlichem sind dabei zu berücksichtigen. Ferner sind die notwendigen Sanierungsschritte (Maßnahmen zur Kostensenkung, Standortverlagerungen, strukturelle Änderungen etc.) aufzuführen. Dabei sind die (erleichterten) Sanierungsmöglichkeiten, die die Insolvenzordnung bietet, einzubinden und planvoll zu gestalten.

Ohne ein strukturiertes Sanierungskonzept besteht die Gefahr, dass der Ge-

schäftsbetrieb mit Antragstellung zunächst ziel- und planlos weiterläuft. Ergebnis ist, dass der (vorläufige) Insolvenzverwalter wegen Masse schmälernder Verluste den Geschäftsbetrieb absehbar einstellt. Eine Sanierung kommt dann nicht mehr in Frage. Ein strukturiertes Sanierungskonzept schafft die Grundlage dafür, dass der Unternehmer Einfluss auf den weiteren Verlauf des Insolvenzverfahrens behält und sämtliche Sanierungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden.

Fazit

Die Strukturierte Insolvenz ist mehr als die Folge eines Insolvenzantrags. Sie ist eine Option für eine nachhaltige Unternehmenssanierung und bietet die Chance für einen echten Restart von Unternehmen. Erforderlich ist, dass sich die Unternehmen und die Unternehmer bereits im Rahmen einer außergerichtlichen Sanierung mit dem Thema auseinandersetzen. Externes Know-how sollte dabei hinzugezogen werden. Erfolgreiche Sanierer haben die Strukturierte Insolvenz im Programm und beherrschen das Thema nicht nur in Theorie, sondern auch in Praxis.

Dr. Stefan Weniger
Partner und Vorstand der
CMS AG
stefan.weniger@cms-ag.de



Strukturierte Insolvenz | 2 Case-Studies

Case-Study 1 | Vorbereitung einer Strukturierten Insolvenz im Einzelhandel

Im Mai wird die CMS AG von einer Einzelhandelskette angesprochen, die sich aktuell in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befindet. Zum Konzern gehören 24 Gesellschaften und etwa 200 Filialen in Europa. Insgesamt erwirtschaftet diese mit

Die Analyse der wirtschaftlichen Ausgangslage ergibt, dass der Konzern spätestens im Juni zahlungsunfähig sein wird. Vor diesem Hintergrund verbleiben zwei Monate Zeit, um die Verkaufsverhandlungen abzuschließen.



ca. 8.000 Mitarbeitern einen Umsatz von ca. € 500 Mio. Die Gesellschafterin führt zu diesem Zeitpunkt Verkaufsgespräche. Für den Fall des Scheiterns wird die Sanierung mittels eines Insolvenz(plan)-verfahrens in Erwägung gezogen. Die CMS AG hat die Aufgabe, ein mögliches Insolvenzverfahren in betriebswirtschaftlicher Hinsicht zu strukturieren.

Im April erarbeitet die CMS AG den Sanierungs-Businessplan. Hierbei wird von folgenden Annahmen ausgegangen: Der Geschäftsbetrieb wird vollumfänglich mit sämtlichen ca. 200 Filialen im voraussichtlichen Insolvenzantragsverfahren Juni bis August aufrechterhalten. Nach Verfahrenseröffnung sollen ca. 50 unrentable Filialen geschlossen werden. Die restlichen 150 Filialen werden fortgeführt. Operative Maßnahmen zur Leistungs- und Effizienzsteigerung, die zuvor von einer auf den Einzelhandel spezialisierten Unternehmensberatung erarbeitet wurden, werden umgesetzt. Mithilfe des Insolvenzverfahrens können die geplanten Personalmaßnahmen dargestellt werden. Weiterhin bietet das Insolvenzrecht die Möglichkeit, Mietverträge an den Schließungsstandorten kurzfristig zu beenden.

Ausweislich der Geschäftsplanung für das voraussichtliche Antragsverfahren ergibt sich ein erheblicher GuV- sowie Liquiditäts- Überschuss. Der Grund hierfür ist das Weihnachtsgeschäft, das zu einem erheblichen Umsatz führt. Allerdings ergibt sich hieraus auch das Problem, die Warenbestände unter Insolvenz(antrags)bedingungen vorzufinanzieren. Nach den Planungsrechnungen besteht ein Vorfinanzierungsbedarf in zweistelliger Millionenhöhe.

Im Mai wird das Sanierungskonzept der CMS AG mit der Gesellschafterin besprochen. Parallel laufen die Verhandlungen mit der Investorengruppe weiter. Die Gesellschafterin wird von dem Sanierungskonzept im Insolvenz(plan)verfahren überzeugt und sagt einen Massekredit zur Vorfinanzierung des Warenbestandes in erforderlicher Höhe zu. Damit sind sämtliche Voraussetzungen für „Plan B“ erfüllt. Zum Ende Mai bereitet die CMS AG ein wochenweises Controlling unter Insolvenzantragsbedingungen vor. Die notwendigen Vorbereitungen für die Insolvenzantragsstellung werden getroffen. Im Juni werden die Verhandlungen mit dem Käufer erfolgreich abgeschlossen. Hierbei hat sich gezeigt, dass eine lückenlose Vorbereitung und Vorstrukturierung des Insolvenzverfahrens die Verhandlungsposition des Verkäufers gestärkt hat. Im Ergebnis konnte der Kaufpreis deutlich erhöht werden. Durch die Übernahme wurde das Insolvenzverfahren vermieden.

Case-Study 2

Strukturierte Insolvenz für Unternehmen im Gebäudemanagement

Im August wird die CMS AG von einem langjährigen Kunden mit der folgenden Fragestellung angesprochen:



Der Kunde beabsichtigt, einen Wettbewerber zu übernehmen. Es besteht das Problem, dass dieses Unternehmen gegenwärtig unter erheblichen Altlasten leidet. Gemeinsam mit dem Verkäufer wird überlegt, ob möglicherweise die Übernahme aus einem Insolvenzverfahren eine sinnvolle Alternative sein kann.

Die CMS AG erstellt daraufhin im Auftrag des Zielunternehmers innerhalb weniger Tage einen Bericht über die Kapital- und Liquiditätssituation der Gesellschaft. In diesem Bericht kommt die CMS AG zu dem Ergebnis, dass erhebliche Mittel erforderlich sind, um den Geschäftsbetrieb außerhalb eines Insolvenzverfahrens zu stabilisieren.

Gemeinsam mit beiden Parteien wird ausführlich über die Chancen und Risiken eines Insolvenzverfahrens und der geplanten Übernahme aus eben diesem Verfahren gesprochen. Dabei stellt sich heraus, dass die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes zwingende Voraussetzung für die Übernahme ist. Beide Parteien entscheiden sich, der CMS AG den Auftrag für eine strukturierte Insolvenzvorbereitung zu erteilen. Ziel ist es, die Fortführungschancen im Verfahren zu erhöhen.

Dies ist für beide Parteien die wesentliche Voraussetzung, um die Übertragung des Geschäftsbetriebes aus dem Insolvenzverfahren heraus zu erwägen.

Die CMS AG erstellt daraufhin zwei Planrechnungen:

- Für das Insolvenzantragsverfahren wird unter den gegebenen Kostenstrukturen, jedoch unter Berücksichtigung insolvenzspezifischer Besonderheiten (Insolvenzgeld, Abschreibungen, Zinsen), auf Wochenbasis der laufende Geschäftsbetrieb abgebildet. Hierfür wird sowohl eine Liquiditäts- als auch eine Gewinn- und Verlustplanung erstellt. Diese Planrechnungen dienen dazu, dem vorläufigen Insolvenzverwalter unmittelbar nach Insolvenzantragstellung darlegen

zu können, dass der Geschäftsbetrieb im Insolvenzantragsverfahren rentabel, d.h. massemehrend, fortgeführt werden kann.

- Unter Berücksichtigung gemeinsam mit der Geschäftsführung erarbeiteter Sanierungsmaßnahmen wird ein sanierter Geschäftsbetrieb (Idealgesellschaft) für den Zeitraum nach Verfahrenseröffnung abgebildet. Dies dient dazu, dem vorläufigen Insolvenzverwalter unmittelbar nach Antragstellung darstellen zu können, dass die Betriebsfortführung im Insolvenzantragsverfahren konkret mit dem Ziel der übertragenden Sanierung durchgeführt werden soll.

Gleichzeitig werden im Unternehmen wesentliche Informationen für den vorläufigen Insolvenzverwalter zusammengestellt, z.B.:

- Liste der wesentlichen Kunden mit Ansprechpartnern und Telefonnummern
- Liste der wesentlichen Lieferanten mit Ansprechpartner und Telefonnummern
- Übersicht der Dauerschuldverhältnisse, die im Insolvenzantragsverfahren weiterhin benötigt werden

Ende August wird daraufhin der Insolvenzantrag gestellt.

Der vorläufige Insolvenzverwalter setzt sich unmittelbar nach seiner Einsetzung mit der Geschäftsführung und der CMS AG zusammen und erörtert die weitere Vorgehensweise. Nachdem der vorläufige Insolvenzverwalter davon überzeugt ist, dass der Geschäftsbetrieb rentabel weitergeführt werden kann, beauftragt er die CMS AG mit dem weiteren Controlling, um sicherzustellen, dass die geplanten Ergebnisse auch tatsächlich umgesetzt werden.

Im weiteren Verlauf des Insolvenzantragsverfahrens stellt die CMS AG den Kontakt zu dem ursprünglichen Interessenten her. Dieser nimmt die Verhandlungen mit dem vorläufigen Insolvenzverwalter auf und schließt diese unmittelbar vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens erfolgreich ab.

Unmittelbar nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens wird der Geschäftsbetrieb auf den Investor übertragen.

Im Ergebnis konnte durch die strukturierte Vorbereitung des Insolvenzverfahrens dafür Sorge getragen werden, dass der Geschäftsbetrieb aufrechterhalten werden konnte. Dies war Voraussetzung für das weitere Interesse des Investors an der Übernahme eben dieses Betriebes.

Burkhard Jung
Partner und Vorstandsvorsitzender der CMS AG
burkhard.jung@cms-ag.de



BGH zur Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen bei Insolvenzreife

Juliane Sifarikas
Partnerin und
Syndikusanwältin
der CMS AG
juliane.sifarikas@cms-ag.de



Bislang befanden sich Organmitglieder mit der Frage, ob trotz Insolvenzreife der Gesellschaft die Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung sowie Lohnsteuer gezahlt werden sollten, in einer Pflichtenkollision und damit in einem Haftungsdilemma. Führten sie die Beiträge ab, entkamen sie zwar einer zivilrechtlichen Haftung nach § 823 II BGB i.V.m. § 266a StGB oder einer Bestrafung nach § 266a StGB, nicht jedoch einer zivilrechtlichen Haftung nach § 64 II GmbHG bzw. § 93 III AktG. Dies lag an einer Diskrepanz der Rechtsauffassungen des V. Strafsenats des BGH zur derjenigen des II. Zivilsenats. Diese Diskrepanz hat der II. Zivilsenat nun endlich durch ausdrückliche Aufgabe seiner bisherigen Rechtsprechung zugunsten des organschaftlichen Vertreters gelöst. Er hat klar gestellt, dass die Abführung der Leistungen an die Sozialkassen (Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung) bzw. an die Fiskalgläubiger (Lohnsteuer) keinen Verstoß gegen die §§ 64 II GmbHG, 92 III AktG, (mehr) darstellt und damit keine persönliche Haftung des Vorstands / Geschäftsführers (mehr) begründet. Damit ist nunmehr grundsätzlich die Abführung dieser Leistungen auch bei Insolvenzreife der Gesellschaft zu empfehlen. Wird dies unterlassen, droht eine Strafbarkeit nach § 266a StGB.

Darüber hinaus hat der II. Zivilsenat in diesem Urteil befunden, dass ein organschaftlicher Vertreter einer Gesellschaft, der über die erforderliche Sachkunde zur Klärung der Insolvenzreife des von ihm geleiteten Unternehmens nicht verfügt, seine Insolvenzantragspflicht nicht schuldhaft verletzt, wenn er den Rat eines unabhängigen, fachlich qualifizierten Berufsträgers (hier: Wirtschaftsprüfer) einholt, diesen für die Beurteilung vollumfänglich informiert und nach eigener Plausibilitätskontrolle der ihm daraufhin erteilten Antwort dem Rat folgt und von der Stellung eines Insolvenzantrags absieht. Zwar führt der BGH nicht aus, welchen Berufsgruppen ein solch „unabhängiger, fachlich qualifizierter Berufsträger“ angehören könnte. Das Bundesverwaltungsgericht hat aber bereits in einer Entscheidung aus dem Jahr 2004 festgestellt hat, dass auch Unternehmensberater, die mit der Prüfung der Frage, ob eine außergerichtliche Sanierung eines Unternehmens in Betracht kommt, beauftragt sind, die rechtliche Frage nach dem Vorliegen eines Insolvenzgrundes beantworten dürfen. Danach kann ein solcher, den organschaftlichen Vertreter entlastender Rat sicher auch durch entsprechend qualifizierte Unternehmensberater erteilt werden.

... Turnarounder des Jahres

Zum zweiten Mal haben das Wirtschaftsmagazin Impulse und die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO Deutsche Warentreuhand den „Turnarounder des Jahres“ gesucht. Mit der Auszeichnung werden Unternehmer, Vorstände oder Geschäftsführer geehrt, die ihnen gehörende oder von ihnen gemanagte Unternehmen aus der Krise zurück in die schwarzen Zahlen geführt haben, unter Erhalt oder Sicherung möglichst vieler Arbeitsplätze.

CMS AG Aufsichtsratsvorsitzender und Mitglied der Turnarounder Jury, Dr. Lutz Mackebrandt, zeigte sich bei der Auszeichnung in Berlin von der richtigen Auswahl der diesjährigen Preisträger überzeugt: „Wir haben heute wieder absolute Vorzeigeprojekte des Sanierungsmanagements gesehen“.

In der großen Klasse über 1.000 Beschäftigte wurde das Büro Kommunikationsunternehmen TA Trumpf-Adler AG

ausgezeichnet. In der Größenklasse 500 bis 1.000 Beschäftigte schafften es der sächsische Lebensmittelfilialist Konsum Dresden e.G. sowie in der Größenklasse bis 500 Mitarbeiter die Werkzeugmaschinenfabrik Glauchau auf den Siegerpodest.

Bei zwei der drei Preisträger waren Unternehmensberatungen durch erfolgreiche Sanierungsprojekte an der positiven Firmenentwicklung beteiligt.

... Personalentwicklung

Die CMS AG engagiert sich seit kurzem als Kurator der studentischen Unternehmensberatung Company Consulting Team eV. (CCT) der Technischen Universität Berlin. Dabei unterstützen wir die jungen Kollegen durch Workshops, Vorträge und sonstige Kontakte und vermitteln so Know-how zur Tätigkeit von Unternehmensberatungen. Die CCT ist mit über 70 aktiven Mitarbeitern eine der größten studentischen Unternehmensberatungen Deutschlands. Sie ist Mitglied des BDSU, des Bundesverbands der Deutschen Studentischen Unternehmensberatungen eV. und dem europäischen Dachverband, dem JADE.

Seit der Gründung im Jahr 1993 hat die CCT mehr als 100 Beratungsprojekte durchgeführt.

Für die CMS AG ist die Kuratenschaft interessant, da wir darüber junge, beratungsinteressierte Studenten kennen lernen. Damit ist dieses Engagement ein Teil unseres Personalrecruitings. Gleichzeitig schätzen wir den fachlichen Austausch mit den Studenten. Im Rahmen eines von uns mit der CCT durchgeführten „Workends“ haben wir eine Attraktivitätsanalyse der CMS AG als Arbeitgeber durchgeführt. Dabei kam heraus, dass Elemente wie eine frühzeitige operative Einbindung der Berater in

die Projekte, eine direkte Ergebnisrelevanz der Beratungsleistung und das hohe Maß an Projektvielfalt, wie sie bei CMS AG-Beratungsprojekten gelebt wird, für potenzielle Bewerber die entscheidenden Kriterien bei der Berufswahl sind. Die aus dem „Workend“ gewonnenen Erkenntnisse fließen nunmehr unmittelbar in unsere Außenkommunikation mit potenziellen Bewerbern ein.

Gerne informieren wir Sie über weiterführende Aktivitäten unserer Kooperation. Sprechen Sie uns einfach an.

Veranstaltungen:

23.04.2008 KFW Regensburg - Sanierung durch Insolvenzplanverfahren - Referent: Burkhard Jung

24.04.2008 Krisengipfel in Münster - Vortrag über „Distressed Investments – Wie man mit Holdingmodellen Vertriebs- und Finanzierungsprobleme lösen kann“
Referent: Dr. Stefan Weniger

Besuchen Sie uns auf dem 5. Dt. Insolvenzrechtstag vom 6.-7. März 2008 in Berlin, www.deutscherinsolvenzrechtstag.de

In der nächsten Ausgabe: Finanzierung...

Impressum

CMS Societät für Unternehmensberatung AG
Genthiner Straße 48
D-10785 Berlin
Telefon: +49 (0)30/25 49 76 0
Fax: +49 (0)30/25 49 76 70
Internet: www.cms-ag.de
E-Mail: berlin@cms-ag.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Burkhard Jung

Abgebildete Fotos sind rein zufällig und stehen nicht im Zusammenhang mit realen Unternehmen.

© 2008 CMS Societät für Unternehmensberatung AG



CMS – Berlin
Genthiner Straße 48
D-10785 Berlin
Telefon: +49 (0)30/25 49 76 0
Fax: +49 (0)30/25 49 76 70
E-Mail: berlin@cms-ag.de

CMS – Hamburg
In der Hörn 44a
D-21035 Hamburg
Telefon: +49 (0)40/320 88 30
Fax: +49 (0)40/320 88 329
E-Mail: hamburg@cms-ag.de

CMS – Frankfurt
Mainzer Landstraße 166
60327 Frankfurt
Telefon: +49 (0)69/9 73 92-111
Fax: +49 (0)69/9 73 92-114
E-Mail: frankfurt@cms-ag.de

CMS – Dortmund
Stefanstraße 2
D-44135 Dortmund
Telefon: +49 (0)231/58 44 990-0
Fax: +49 (0)231/58 44 990-7
E-Mail: dortmund@cms-ag.de

CMS – Baden Württemberg
Stuttgarter Straße 26
D-72574 Bad Urach
Telefon: +49 (0)7125/14 47 89
Fax: +49 (0)7125/14 47 29
E-Mail: baden-wuerttemberg@cms-ag.de