



Performance in der Krise

Restructuring und Change Management als Chance

Ursachen für die Krisen in Unternehmen. Liquidität als Primärziel in der Krise. Ertragssteigerung als kurz- und mittelfristiges Ziel. Erfolgsfaktoren im Krisenmanagement. Management Commitment. Ganzheitliches Konzept. Schnelle Implementierung. Kreative Lösungsmodelle. Kommunikation von Zielen und Fortschritten. Transactions Management. Unsere Funktion als Lead Advisor. Unsere Interdisziplinäre Fachmannschaft. Unser System der Vergütung. Unsere Auftraggeber.

1.0 Ursachen für die Krisen in Unternehmen

In der Phase einer globalen Wirtschaftskrise sind beschleunigte Anpassungsprozesse unabdingbar. Durchschnittlich kommt jedes vierte Unternehmen in Europa und den USA innerhalb von zehn Jahren in eine existenzbedrohende Krise. In der Krise benötigen 54 % der betroffenen Unternehmen zusätzliches Kapital. Wir unterscheiden drei Formen der Krise:

Die *strategische Krise* deutet sich an, wenn die Marktausrichtung des Unternehmens an den Kundenwünschen mehr und mehr vorbeigeht, diese in den angebotenen Produkten nicht mehr abgebildet werden.

Die *Ertragskrise* ist die „Tochter“ der strategischen Krise; der Kostenanteil steigt und die Erträge sinken, weil die erzielbaren Preise verfallen oder die Produkte schlecht angenommen werden, oder beides.

Die *Liquiditätskrise* ist die häufigste und auf die erstgenannten folgende Krise. Sie kann sich sehr schnell zu einer verhängnisvollen Spirale bis zum Untergang des Unternehmens fortentwickeln.

In dieser Situation versucht das federführende Kreditinstitut sein aufkommendes Risiko einzugrenzen, indem es den Liquiditätsrahmen zu verkleinern sucht und auf eine Rückführung der ausgereichten Mittel drängt. Wenn die Banken kein „frisches“ Geld mehr geben, muss das Unternehmen, unter äußerster Anstrengung, versuchen, zusätz-

liche Sicherheiten oder Liquidität zu generieren, damit die von außen in Anspruch genommenen Gelder zurückgeführt werden können. Dieser Entzug von Liquidität kann den Liquiditätsengpass dramatisch ausweiten, wenn Lieferanten beginnen, Zahlungsziele durchzusetzen, neue Sicherheiten zu fordern und sich gezwungen sehen, ihre Kreditversicherungen zu informieren, um nicht den Schutz zu verlieren. Diese sogenannte Memorandum-Anfrage kann die Kreditwürdigkeit des Unternehmens noch weiter einschränken und die Krise zuspitzen. In all diesen Fällen gilt es, zunächst die Liquidität des Unternehmens zu sichern.

Wir übernehmen in diesen Fällen die Aufgabe, zunächst notwendigen Zeitraum für die ersten Restrukturierungsarbeiten zu gewinnen. Gleichzeitig ist unsere erste Maßnahme, ein Stillhalteabkommen mit den Schlüssellieferanten und Vermietern auszuhandeln. Dazu gehört auch, das Vertrauen der Hausbanken wieder zu gewinnen und als Partner an der Seite zu erhalten. Dies setzt einen Vor-schuss an Vertrauen in unsere Arbeit bei allen Beteiligten voraus. Wir können dieses, wenn wir als externes Unternehmen mit unserem Spezialisten zum Koordinator des Prozesses werden. Wir koordinieren die Gläubigerinteressen mit denen des Schuldners.

Unsere Expertise liegt bei mittelständischen Unternehmen aus Industrie, Dienstleistung und Handel, insbesondere wenn sie über einen hohen Immobilienbestand an einem Standort und/oder einen diversifizierten Flächenbestand an unterschiedlichen Standorten im Besitz oder in der Anmietung verfügen.

1.1 Liquidität als Primärziel in der Krise

Das Risiko eines Liquiditätsengpasses werden in vielen Unternehmen unterschätzt, präventive Maßnahmen gegen die Krise erst sehr spät eingeleitet. Trotz erheblichem Zeitdruck steht die Bestandsaufnahme der Grunddaten

und Potentiale des Unternehmens vor der Erstellung eines Sanierungskonzeptes:

- Status der Liquidität
- Zeitrahmen für Handlungsalternativen
- Erfassen der aktuellen Finanzsituation
- Leistungsfähigkeit des Rechnungswesens
- Benchmarking zur Branche/neue Entwicklungen
- fachliche und persönliche Eignung des Managements
- Abbildung der Gesellschaftsstruktur

Unternehmen in der Krise stürzen sich zu 80 % auf die Reduzierung des Personalaufwandes. Wir sehen dies grundsätzlich kritisch. Personalanpassungsmaßnahmen dürfen nur im engen Verbund mit einem Paket anderer Maßnahmen erfolgen, da sie sonst in ihrer Nachhaltigkeit verpuffen. Reduzierung von Personal spart Kosten, oft genug aber reduziert das auch die Leistungskraft des Unternehmens. Kostensenkung durch Personalabbau kann die Krise auch verstärken. Nur im Verbund mit anderen Kostensenkungspotentialen können Personalanpassungsmaßnahmen nachhaltigen Erfolg zeigen. Zur Verbesserung der nachhaltigen Ertragsaussichten des Unternehmens können folgende Felder auf ihre Potentiale untersucht werden:

- Veränderung der Kapitalstruktur
- Anpassung des Geschäftsmodells
- Komplexitätsreduzierung
- Reduzierung der Overhead Kosten
- Senkung der Material- und Sachkosten
- Verbesserung von Einkauf und Beschaffung
- Anpassung des Personalaufwandes
- Personaloptimierung durch Personal-

und Organisationsentwicklung

Ist erkennbar, dass der zusätzliche Liquiditätsbedarf nicht in der vorgegebenen Zeitspanne durch Innenmaßnahmen gedeckt werden kann, müssen zur Finanzierung zusätzliche Quellen erschlossen werden:

- Verkauf von Aktiva wie z.B. Liegenschaften
- Privat Equity (Eigenkapital ersetzende Mittel)
- Mezzanine-Finanzierungen (Short Put)
- Verkauf von Geschäftsteilen an neue Investoren

Mit unserer langjährigen Erfahrung verfügen wir über Zugang zum Kapital- und Immobilienmarkt.

1.2 Ertragssteigerung als kurz und mittelfristiges Ziel

Zur Bewältigung der strategischen und der Ertragskrise sind Antworten über die Positionierung des Unternehmens in seinem Wettbewerbsumfeld entscheidend. Wir stellen hierfür ein „**Task Force Team**“ **aus den Fachabteilungen des Unternehmens unter unserer Leitung zusammen, um hier das nötige Material für unsere Anamnese zu erarbeiten und auszuwerten. Da Krisen durch exogene Bedingungen besonders in Zeiten eines veränderten Wettbewerbsdrucks häufig erst verschärft sichtbar werden, ist eine dynamische Betrachtungsweise notwendig. In einer dynamischen Marktbetrachtung gehen wir den komplexen Fragen nach, wie z.B. Preisstellung der Produkte am Markt, Kostenentwicklung von Material, Rohstoffen und Energie sowie Möglichkeiten der Substitution.**

In Abstimmung mit Geschäftsleitung und Kreditgebern wird – auch als vertrauensbildende Maßnahme gegenüber den Banken – ein Sofortpaket verabschiedet, das die möglichen Maßnahmen zur Kostensenkung aufzeigt, ohne die Kernaktivitäten des Unternehmens nachhaltig zu stören.

Das reicht vom Abbau von Überkapazitäten über die Nachverhandlung von Lieferantenverträgen bis zu Moratorien gegenüber Banken und Lieferanten sowie Verbesserungen der Außenfinanzierung durch Überbrückungskredite, Mezzanine-Finanzierungen, Kapitalschnitt, Investorensuche, gesellschaftsrechtliche Maßnahmen.

Für den kurzfristigen und nachhaltigen Erfolg von Kostensenkungsmaßnahmen ist ein Commitment des gesamten Managements unverzichtbar, um die gemeinsame Anstrengung zum Turn Around erfolgreich umzusetzen. Dazu gehört es, ein monatliches Informationssystem zu installieren, welches die Fortschritte und Engpässe des Prozesses z.B. über eine Balanced Score Card abbildet. Dieses Modell eröffnet die Möglichkeit, den jeweiligen Stand der Entwicklung zeitnah anschaulich und transparent abzubilden, um es im Unternehmen zu kommunizieren.

Das Maßnahmenpaket wird enthalten:

- Installation eines Lenkungsausschusses
- Entscheidungen über die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele
- Freigabe von Maßnahmen mit Zeit- und Kostenbudgets
- Information der Gremien
- Festlegen der Verantwortlichkeiten, Terminstellungen, Bench Marks

Die Umsetzung dieser Maßnahmen erfolgt durch unseren „Lead Advisor“, der die Maßnahmen im Unternehmen begleitet. Er führt das operative Team. Den Projektteams obliegt die operative Umsetzung auf Basis der Top Down Target-Vorgaben.

2.0 Erfolgsfaktoren im Krisenmanagement

Es gibt kein allgemeingültiges, einheitliches Konzept zur Krisenbewältigung in Unternehmen, da die Problemlagen

von Unternehmen zu Unternehmen individuell und sehr unterschiedlich zu beurteilen sind. Aber es gibt Grundregeln für Restrukturierungs- und Sanierungskonzepte. Bei der Vielzahl von Sanierungsmaßnahmen, die auf die jeweilige individuelle Situation des Unternehmens fein abgestimmt sein müssen, tauchen immer wieder einige entscheidende Erfolgsfaktoren auf.

2.1 Management Commitment

Erfolgreiche Restrukturierungsprozesse setzen nicht nur das zielorientierte Commitment der ersten Führungsebene voraus sondern sie müssen sich auch auf den gemeinsamen festen Willen der Mitarbeiter der mittleren und gehobenen Leitungsebene stützen, die beim Umsteuern aktiv mitzuwirken haben und nicht nur hinnehmen, was die oberste Führung beschlossen hat. Daher ist gemeinsame Willensbildung und die gemeinsame Anstrengung, das Beschlossene zielführend umzusetzen, Grundvoraussetzung für nachhaltigen Erfolg. Hier stehen also offene Kommunikation und Diskussion im Vordergrund. Am Ende hat das verbindliche Commitment zu stehen, am selben Strang zu ziehen und Reibungsverluste bei der Umsetzung des Beschlossenen zu vermeiden.

2.2 Ganzheitliches Konzept

In den seltensten Fällen krankt ein Unternehmen an nur einem Mangel. Die Elemente für erfolgreiches Wirtschaften dürfen nie isoliert betrachtet werden. Sie stehen in einem wechselseitigen Bedingungs Zusammenhang. Erst wenn dieses Wechselspiel analysiert und die auftretenden Schwachstellen erkannt sind, kann aus dem restrukturierten Ganzen mehr als die Summe seiner Teile werden, kann also ein Qualitätssprung erfolgen. Das Ziel eines nachhaltig wirkenden Restrukturierungsprozesses darf nicht nur in der Ausmerzung von einzelnen Managementfehlern oder einzelnen Fehlentwicklungen bestehen.

Es muss sich stattdessen an ganzheitlichen Lösungen orientieren, nämlich darauf, das Unternehmen als Ganzes neu und erfolgreich auszurichten und an die Bedingungen des Marktes besser anzupassen sind. Dies schließt gerade und im Besonderen Maßnahmen mit ein, die das Thema Outplacement bei personellen Überkapazitäten sowie PE-Maßnahmen wie Weiterbildung und Training mit ein, um auf die zukünftigen Erfordernisse eingestellt zu sein.

2.3 Schnelle Implementierung

Krisen in Unternehmen kündigen sich in der Regel 24 Monate vorher an. Bis gehandelt wird dauert es bei deutschen Unternehmen im Durchschnitt 20 Monate. Der Restrukturierungsprozess dauert dann noch einmal bis zu 2 Jahre, bis er erfolgreich umgesetzt ist. Hier können wir unterstützen.

Marktgegebenheiten und Marktanforderungen sind stetigem Wandel unterworfen. Es kommt darauf an, Führungs-, Produktions- und Vertriebsprozesse wandlungsfähig zu erhalten, damit sie dem Anpassungsdruck standhalten können. Restrukturierungsprozesse haben deshalb enge Zeitgrenzen, sie dürfen nicht „vor sich hin dümpeln“, sonst sind die mühsam errungenen Erkenntnisse veraltet, bevor sie in die Unternehmenswirklichkeit umgesetzt werden.

Es muss schnell reagiert werden, ohne die Gründlichkeit der Analyse zu vernachlässigen. Meist bewirkt dies schon der Liquiditätsdruck, dem das neu zu strukturierende Unternehmen ausgesetzt ist. Manchmal aber dauern Restrukturierungsprozesse so lange, dass insbesondere bei den betroffenen Führungsmitarbeitern der Druck zum Umdenken und Andershandeln nachlässt und sich mit der Zeit der „alte Trott“ wieder einstellt. Erfolgreiche Restrukturierung braucht also die zügige Implementierung in der Unternehmenswirklichkeit.

2.4 Kreative Lösungsmodelle

Die Notwendigkeit zukunftsöffener, d. h. flexibler Problemlösungen ist bereits angesprochen worden. Flexibilität ist aber nur ein Feld für Kreativität. Weitere Elemente kommen hinzu, wie Innovation, Überraschung, Änderung der Sicht- und Herangehensweisen. Es ist daher hilfreich, wenn die „Innensicht“ der unternehmerisch Handelnden um die „Außensicht“ der Fachspezialisten ergänzt und gegebenenfalls korrigiert wird. Wer vor lauter Bäumen den Wald nicht sieht (Innensicht), der kann kaum erkennen, wo der Wald endet und wo sich eine Lichtung auftut (Außensicht). Es sind oft die Berater mit ihrer analytischen Außensicht, die kreative Problemlösungen zu befördern vermögen.

2.5 Kommunikation von Zielen und Fortschritten

Um ein erfolgreiches Ganzes entstehen zu lassen, muss die Basis für eine emotionale Einbindung von möglichst vielen Mitarbeitern im Krisenunternehmen geschaffen werden bevor die Vernunftserkenntnis folgen kann, die das zielführend Erkannte auch wirklich umsetzen will. Über allem steht deshalb, die fortlaufende Kommunikation von Zielen und Teilfortschritten im Unternehmen. So werden neben den in den Entscheidungsprozess eingebundenen Führungsmitarbeiter auch die übrigen Mitarbeiter des Unternehmens mitgenommen, der Turn Around verständlich gemacht und das Wir-Gefühl gestärkt.

3.0 Transactions Management

Eine unserer Kernkompetenzen im Restructuring-Prozess liegt in der Liquiditätsbeschaffung durch den Verkauf von Teilsegmenten des Unternehmens. Dies ist dann erforderlich, wenn nicht mehr ausreichend Zeit für eine Überbrü-

ckung bis zum Greifen der einzuleitenden Maßnahmen vorhanden ist – oder durch zu starke Expansion ein zu hohes Komplexitätsmaß des Unternehmens entstanden ist – und es sich von seinen Kerngeschäftsfeldern zu weit entfernt hat. Wir führen diesen Prozess der Transaktion vom Ursprung bis zum Closing durch und können hier unsere Erfahrungen und Marktkenntnisse einbringen. Hier sind wir nicht nur Berater und Coach, sondern auch „Macher“.

Für die Beschaffung von Liquidität können Aktiva-Bestände an Immobilien einen entscheidenden Beitrag zur Sanierung leisten. Für jedes Gebäude im Anlagenbestand der Bilanz ist über den Grad der Betriebsnotwendigkeit zu entscheiden und zu prüfen, ob durch Verkauf oder Sale-and-Lease-Back Reserven für Liquidität mobilisiert werden können. Dabei sind unsere Spezialisten für neue Nutzungskonzepte, für Umnutzungspotentiale und für ganzheitliche Neuausrichtung von Immobilien gefordert. Unsere Kontakte zu nationalen und internationalen Investoren und Betreibern können diesen Prozess erheblich beschleunigen. Neu entwickelte Bieterverfahren zur Maximierung des Verkaufspreises können helfen, Wertreserven in den einzelnen Objekten zu mobilisieren, um das Kerngeschäft zu retten.

Wenn Unternehmensteile veräußert werden müssen, begleiten wir den M&A Transaktionsprozess in einem strukturierten Verfahrensablauf. Es werden potentielle Käufer ermittelt, dabei ist zwischen strategischen und Finanzinvestoren zu unterscheiden. Die Auswahl eines strategischen Investors erfolgt durch die Ansprache aus dem direkten und indirekten Umfeld zu dem Unternehmen bzw. ihren Produktpartnern. Dies können die direkten Wettbewerber sein. Ansatzfelder sind das Produkt, das Produktverfahren, die vorhandenen Vertriebswege etc.. Die Ansprache erfolgt über ein Memorandum unter Abgabe einer Vertraulichkeitserklärung. Entscheidend ist, dass keine Scheinkäufe von Mitbewerbern initiiert werden, die nur die Datenlage auskundschaften wollen.

Die Gründe für einen Verkauf werden von uns eingehend untersucht und geprüft. Voraussetzung ist ein integriertes Geschäfts- und Finanzmodell, aus dem die einzelnen Bereiche hervorgehen und abgegrenzt werden können.

Auch Quersubventionen müssen aufgedeckt werden. Der Verkauf geht einher mit einer zukunftsorientierten Neuausrichtung des Unternehmens. Dazu sind die Wettbewerbspositionen unter Preis-, Qualitäts-, Produktreife- und Serviceaspekten zu untersuchen. Damit erfolgt die Entwicklung eines neuen strategischen Portfolios, da es sich unter den Aspekten der Kostenführerschaft, Differenzierung und Schwerpunktbildung bei den Produktlinien zukünftig am Markt behaupten muss. Bei der Desinvestition darf kein Rumpfunternehmen entstehen, da es nicht mehr überlebensfähig wäre. Die Prämisse auch beim Verkauf von Immobilien heißt also: Konzentration auf Kernkompetenzen und Aufgabe von Randaktivitäten.

3.1 Unsere Funktion als Lead Advisor

Auch wenn in der Krisenphase für das Unternehmen zunächst die Liquiditätssicherung die absolute Priorität haben muss, so darf dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Änderung im Denken der Mitarbeiter und des Managements erst das nachhaltige Change Management einleiten werden und die Maßnahmen für eine Kostenreduzierung nur das Handwerkszeug sein können. So muss ein höheres Bewusstsein geschaffen werden, damit die Global Recovery Strategy, die Konsolidierung des Unternehmens mit neuer Wachstumsausrichtung, erfolgen kann. Während unserer Beratungs- und Coachingphase unterziehen wir uns auch selbst permanent einer kritischen Prüfung, ob wir einen hinreichend umfassenden holistischen Ansatz verfolgt haben, ob wir ausreichend Fragen gestellt und effizient gearbeitet haben, ob wir alle Beteiligten berücksichtigt und „mitgenommen“ haben.

Unsere Aufgabe als Lead Advisor hat die Aufgabe, die Strukturierungsprozesse zu koordinieren, die Gespräche mit den Mitarbeitern der Leitungsebene zu führen und die

Ursachen vor Ort zu analysieren, die den Restrukturierungsbedarf hervorgerufen haben. Der Lead Advisor ist der Katalysator, der die Hilfe zur Selbsthilfe generiert. Er hat erst zuzuhören, bevor er sich sein Urteil bildet und mit seiner eigentlichen Beratungsleistung beginnen kann. Für das betroffene Unternehmen ist er die Vertrauensperson der Brüggemann GmbH, verschwiegen, kompetent, zielorientiert und moderierend, Kummerkasten und Wegweiser in einem. Und er bedient sich der bei der Brüggemann GmbH vorhandenen interdisziplinären Fachmannschaft des dortigen Führungsteams. Er ist die personelle Implementierung des Change Managements im betroffenen Unternehmen, von außen kommend, aber dennoch nicht als Fremdkörper auftretend.

Das erfordert ein hohes Maß an sozialer Kompetenz; wir können sie dadurch garantieren, dass wir alle über lange Berufserfahrung verfügen und die wirtschaftlichen Zeitläufte namhafter Unternehmen im deutschsprachigen Raum an führender Stelle mit gestaltet und mit erlitten haben. Ohne soziale Kompetenz wären wir nicht dort, wo wir sind. Indem wir das Vertrauen namhafter Banken genießen, verbindet sich unsere soziale Kompetenz mit der notwendigen Umsetzungskompetenz, ohne die wir nichts bewegen könnten.

Der Lead Advisor versteht sich als „primus inter pares“ in unserem Team und ist für den Auftraggeber ständig verfügbarer Ansprechpartner. Er bürgt für die Kontinuität der Leistungserbringung.

4.0 Unsere Interdisziplinäre Fachmannschaft

Mit den Partnern unseres Unternehmens verfügen wir über profunde langjährige Erfahrung und können den Krisenunternehmen die notwendige Kompetenz zeitlich beschränkt zur Verfügung stellen. Wir bringen unsere Kreativität und den ungetrübten frischen Blick von außen, mit einem international erfahrenen Team. Wir komponie-



ren und fügen die Dinge neu zusammen und sichern damit die Zukunftsfähigkeit unserer Klienten. Sie können dabei auf unseren Lead Advisor in unserem Netzwerk vertrauen. So bieten wir ein Leistungspaket an, das sich unterscheidet.

Wir genießen das Vertrauen namhafter Banken, wir sind ein kleines Team mit großem Netzwerk, unsere Führungsmannschaft verfügt über langjährige Industrienerfahrung an leitender Stelle, wir beraten nicht nur, sondern setzen auch um (Performance- und Transaktionsmanagement). Wir verfügen über Spezialisten für strategisches General Management, für betriebswirtschaftliche Prozesse bis zu Vertrieb und Marketing, Personal und Verbandswesen, Projektsteuerung sowie das juristische, insbesondere arbeits- und gesellschaftsrechtliche Know How, wir verfügen über internationale Verhandlungserfahrung und interkulturelle Kompetenz (Europa, USA, Japan, Naher Osten) und schließlich: wir delegieren wenig und gestalten den Restrukturierungsprozess persönlich. Sie finden in uns einen verlässlichen Partner, der Ihre Sache zu der seinen macht.

5.0 Unser System der Vergütung

In der Regel werden Unternehmensberater nach Aufwand vergütet. Erfolgshonorare sind die Ausnahme. Wir machen die Ausnahme zur Regel und kombinieren aufwands- und erfolgsorientierte Vergütung so, dass der Erfolg im Vordergrund steht und wir uns an Ihrem Erfolg messen lassen.

6.0 Unsere Auftraggeber

Unsere besondere Expertise liegt bei Dienstleistungs- und Handelsunternehmen, insbesondere wenn sie über einen hohen Immobilienbestand verfügen oder mehrere Flächen an unterschiedlichen Standorten angemietet haben. Dazu

zählen Unternehmen, die betreiberorientiert aufgestellt sind. Betreiberimmobilien finden sich zum Beispiel bei Kinobetrieben, Freizeiteinrichtungen, Seniorenwohnanlagen, Hotelanlagen, Handelsketten, Einkaufszentren, Handwerks- und Handelsunternehmen im Food und Nonfood Bereich (z. B. Kfz-Handel und Kundendienst), Bildungseinrichtungen und dergleichen. Hier spielen bei einem Sanierungskonzept die Bewertung und die Transaktion der Liegenschaften eine entscheidende Rolle.

Bei M&A Aufgaben sprechen wir private Investoren, Privat Offices und oder Beteiligungsgesellschaften an. Auch Venture Kapitalgesellschaften in Verbindung mit MBO oder auch MBI Konzepten sind Beteiligungsmodelle, die wir diskret untersuchen.

Wir arbeiten interdisziplinär mit unserem Bereich Transaktionsmanagement/Immobilien zusammen. Somit bieten wir eine gute Verzahnung zwischen dem Immobilienbereich und dem Change Management für Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.

Durch unsere Expertise und vielfach erprobte Fachmannschaft sprechen wir die Sprache der verantwortlichen Manager in Kreditinstituten und der Eigentümer insbesondere im Stadium von NPL und der Vor-Insolvenz. Wir entwickeln mit ihnen geeignete, konsensfähige Sanierungskonzepte. Ziel der komplexen Verhandlungsprozesse ist es, alle Chancen zu nutzen, den Vermögensverlust des Eigentümers und die Wertberichtigung der kreditgebenden Bankinstitute zu minimieren. Auf diesem Wege kann es auch gelingen, gestützt auf die neue Krisenstrategie, zusätzliche Mittel zur kurzfristigen Überbrückung von Liquiditätsengpässen zu generieren.

Wir schaffen es, durch unsere konzeptionelle und kreative Arbeit bei der Entwicklung des Sanierungskonzeptes Vertrauen auf beiden Seiten zu bilden, da es den Erfolg begünstigt und vor allem den notwendigen Zeitraum für die Umsetzung einer Transaktion bietet.



Restructuring und Change Management



BRÜGGEMANN GMBH Consultancy & Development

Keithstraße 2/4
10787 Berlin

Fon +49 30 688 346 070
Fax +49 30 688 346 099
info@brueggemanngmbh.de

www.brueggemanngmbh.de

Lage: City West zwischen KaDeWe und Urania
U-Bahnstation Wittenbergplatz
Parkplatz am Haus