

Herbst/Winter 2023

maturus

aktuell

DAS MAGAZIN DER MATURUS FINANCE



6 EXPERTEN- MEINUNG

Quo vadis
Wirtschaftsstandort
Deutschland

12 AUS DER PRAXIS


Maturus begleitet
Neuausrichtung von
MDL Anchor Lamina

14 INTERVIEW

Holger Rabelt über
Banken versus
alternative Finanzierer

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten

WIR SIND MESSBAR,
INDIVIDUELL, KONKRET UND
ERFOLGSORIENTIERT –
UNSER VERSPRECHEN IST
IHR MEHRWERT.



Als führende, unabhängige Strategieberatung für Familienunternehmen begleiten wir Gesellschafter, Top-Management und Gremien seit mehr als 35 Jahren in verschiedenen Branchen und Kompetenzbereichen.

Mehrfach ausgezeichnete Unternehmensberatung

Wir bieten eine strukturierte und diskrete Marktansprache mit Transaktionssicherheit sowie einem besonderen Know-how in Umbruch- und Sondersituationen. Wir bauen dabei auf ein internationales Netzwerk von Finanzierern, Debtfonds und insbesondere strategischen Investoren.

Wir schließen Kapitallücken in komplexen Situationen

Mergers & Acquisition

Als M&A-Advisor begleiten wir unsere Kunden im Rahmen von Nachfolge, Neuausrichtung, der Portfolios und dem Verkauf von Unternehmen und Beteiligungen. Unser fundiertes Know-how im Bereich Distressed und Insolvenz leistet in kritischen Situationen einen schnellen und lösungsorientierten Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit.

Debt & Capital Advisory

Wir entwickeln die optimale Kapitalstruktur mit der dazu passenden Finanzierungsstrategie. Unsere Verhandlungserfolge resultieren aus der tiefen Kenntnis wirtschaftlicher Konsequenzen aus Kreditverträgen und Financial Modelling.

Real Estate

Wir kombinieren das Wissen rund um Immobilien und Projektentwicklungen, deren Refinanzierung, Kapitalisierung, Verkauf und Management mit dem Wissen aus der Restrukturierung von Finanzierungen und deren formalen Erfordernisse.



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

befindet sich die deutsche Wirtschaft auf langfristiger Talfahrt? Wer die Konjunkturprognosen von Institutionen wie dem Münchner ifo-Institut für dieses Jahr, die konstant hohe Inflation oder den aktuellen Insolvenztrend des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung Halle betrachtet, kann leicht auf diesen Gedanken verfallen. Hinzu kommen Warnungen vor einer zunehmenden Zurückhaltung bei den Investitionen oder sogar vor einer Deindustrialisierung des Wirtschaftsstandorts. Es ist richtig, diese Risiken existieren; wie auch die Gefahren durch die internationalen Spannungen, den zunehmenden Fachkräftemangel oder bestehende Kredithürden weiterhin präsent sind. Die Stapelkrise fordert den Mittelstand beharrlich heraus – doch ist dies ein Grund, besorgt zu verharren und abzuwarten?

Nein, meinen die Experten aus unserem Netzwerk, die wir für diese Ausgabe des maturus aktuell nach ihrer Einschätzung der Lage gefragt haben. Mit dabei sind Spezialistinnen und Spezialisten von Roland Berger, Struktur Management Partner, WallnerWeiß und Mutares. Und egal, ob es um den Bereich Unternehmensberatung, Private Equity, Insolvenzverwaltung oder M&A geht, der Grundtenor ist einhellig: Die Zeiten für Mittelständler sind herausfordernd. Es gibt viel zu tun, sogar die Grundfesten der Unternehmen müssen oftmals auf den Prüfstand. Doch dadurch eröffnen sich auch Chancen. Der Mittelstand ist nach wie vor stark und anpassungsfähig. Es steht um die heimische Wirtschaft längst nicht so schlecht, wie es manche Stimmen glauben machen.

Auch wir sind überzeugt, dass Pessimismus die hiesigen KMU nicht voranbringt – die derzeitigen Aufgaben verlangen stattdessen Zuversicht, Konsequenz und die richtigen Strategien und Ansätze. Gerade in der Finanzierung spielen dabei die Prinzipien Kooperation, Vielfalt und Spezialisierung eine immer größere Rolle. Das zeigt auch unser Interview mit Holger Rabelt, Managing Director bei der Commerzbank AG.

Was besonders gut dabei hilft, den Mut zu bewahren und Lösungswege zu entdecken, sind positive Beispiele. Deshalb stellen wir Ihnen in diesem Heft drei Unternehmen vor, die es auch



**Der Mittelstand
ist nach wie
vor stark und
anpassungsfähig.**

dank einer alternativen Finanzierung geschafft haben, ihre Herausforderungen anzugehen. Lernen Sie einen Interior-Spezialisten kennen, der sich trotz des aktuell schwierigen Branchenumfeldes aus einer internen Krise befreien und neu aufstellen konnte. Ähnlich erging es einem Werkzeug- und Maschinenbauer: Nach dem Wegfall eines zentralen Geschäftspartners wurden eine Restrukturierung und ein komplett neues Finanzierungskonzept nötig. Unser dritter Praxisfall zeigt daneben, wie ein Unternehmen aus dem Sektor Health Solutions Wachstumschancen nach einer Fusion über einen objektbasierten Finanzierungsansatz realisieren konnte.

Im Namen unseres gesamten Teams wünsche ich Ihnen eine spannende und inspirierende Lektüre. Sollten Sie Fragen haben, wenden Sie sich jederzeit gern an unsere Experten.

Herzlichst

Ihr Carl-Jan von der Goltz, Geschäftsführer

HEALTH SOLUTIONS: FINANZIERUNG FÜR GESUNDES WACHSTUM

Nahrungsergänzungsmittel sind bei vielen Menschen beliebt, um Alltagsbeschwerden zu lindern. Aufgrund der steigenden Nachfrage wachsen zahlreiche Unternehmen der Branche und haben Investitionspläne. So auch der Nahrungsergänzungsmittelhersteller HKS Austria. Das österreichische Unternehmen hatte nach einer großen Fusion den Wunsch, weiter zu expandieren. Um das zu gewährleisten, nutzte der Hersteller die objektbasierte Finanzierung Sale & Lease Back.

Die HKS health solutions GmbH Austria – kurz HKS Austria – ist ein renommierter Hersteller von Nahrungsergänzungsmitteln am Standort Lengau in Österreich. Mit einem breiten Spektrum an Produkten, darunter Vitamine, Mineralstoffe, Proteine und pflanzliche Ergänzungsmittel in verschiedenen Darreichungsformen, hat sich das österreichische Unternehmen einen festen Platz auf dem Markt erobert. Das vorrangige Ziel: die Lebensqualität der Menschen verbessern. Neben der Entwicklung, der Herstellung und

dem Vertrieb eigener Produkte bietet HKS Austria eine Palette weiterer Dienstleistungen an: von der Lohnfertigung, etwa für Drogerien, über den Rohstoffhandel bis hin zu Services wie Auftragsabwicklung, Verpackung, Etikettierung, Logistik, Versand und Beratung. „Bei allem, was wir tun, steht die Gesundheit der Endkunden stets im Mittelpunkt“, betont Geschäftsführer von HKS Austria Dirk Sachon und fügt hinzu: „Bei unserer Produktion werden strenge Qualitätskriterien und Zertifizierungen eingehalten, um sicherzustellen, dass höchste Standards gewahrt bleiben.“

EINE GESCHICHTE IN MEHREREN AKTEN

Die Historie von HKS Austria ist seit einigen Jahren eng verknüpft mit der anderer Unternehmen: 2021 kam es zur Fusion von insgesamt sechs Firmen aus der Nahrungsergänzungs- und Arzneimittelbranche, die heute zusammen unter dem Namen HKS health solutions INTERNATIONAL bekannt sind. Unter den Firmen befand sich auch HKS Austria. Der Ursprung der gesamten HKS-Gruppe liegt seit der Fusionierung in den 1970er Jahren. HKS Austria selbst wurde im Jahr 2007 unter dem Namen KS Pharma als verlängerte Werkbank für einzelne Vertriebe gegründet und hatte Standorte in Oberösterreich und Salzburg.

WACHSTUM ERFORDERT MITTEL

Seit der Zusammenführung der Einzelgesellschaften zur HKS-Gruppe und der damit verbundenen Bündelung der Kompetenzen, Verbesse-



rung der Marktstellung und Hebung vieler Synergien, befindet sich HKS Austria in einer starken Wachstumsphase. „Wachstum bedeutet aber auch immer: erhöhter Liquiditätsbedarf. Denn Rohstoffe müssen für Kunden vorab eingekauft, gestiegene Personalkosten bewältigt werden“, so Dirk Sachon. Um diesen Liquiditätsbedarf zu decken, braucht es regelmäßig ausreichend freie Mittel.

Für die Wachstumsfinanzierung wurde schließlich das objektbasierte Finanzierungsmodell Sale & Lease Back (SLB) gewählt. Dieses ermöglicht dem Unternehmen, seine Maschinen und Anlagen zu verkaufen und direkt zurückzuleasen, sodass diese ohne Unterbrechung weiterverwendet werden können. „Durch SLB konnte HKS Austria seine stillen Reserven wieder in Liquidität umwandeln und diese für Investitionen nutzen“, sagt Mark Troga, Unternehmensberater bei CRESCAT Advisory. Er stellte den Kontakt des österreichischen Unternehmens zu Maturus Finance her.

GUTE VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE OBJEKTBASIERTE FINANZIERUNG

Als Hersteller und Verarbeiter von Gesundheits- und Vitalprodukten verfügt HKS Austria über einen umfassenden Maschinen- und Anlagenpark mit einer Vielzahl werthaltiger Objekte. „Dieses Portfolio war besonders gut für eine SLB-Transaktion geeignet“, meint Leif Gratenaus, Projektmanager Finanzierung & Leasing bei Maturus Finance. So konnten unter anderem Anlagen zur Abfüllung, Siegelung, Etikettierung und Verpackung verkauft und über eine Dauer von 48 Monaten zurückgeleast werden; insgesamt 270 Objekte, die Mittel mit einem Volumen von rund 500.000 Euro freierwerden ließen.

„HKS Austria war aufgrund der SLB-Transaktion in der Lage, die zur Expansion benötigten Mittel schnell und ohne eine Erhöhung der Verschuldung zu bekommen. Gleichzeitig kann der Maschinenpark weiterhin für die Produktion genutzt werden“, sagt Leif Gratenaus. Durch die

objektbasierte Finanzierung und die dadurch mögliche Hebung stiller Reserven, ließ sich schnell und weitgehend bonitätsunabhängig Liquidität für das Unternehmen schaffen.

ZUSAMMENARBEIT ZENTRAL FÜR SCHNELLE UMSETZUNG

Bereits vor der Zusammenarbeit mit Maturus Finance war die Beratungsboutique CRESCAT Advisory für die Kapitalbeschaffung der gesamten HKS-Gruppe zuständig. Die Berater hatten zudem auch schon Erfahrungen mit objektbasierten Finanzierungsmodellen gemacht. „In spezifischen Fällen setzen wir gerne assetbasierte Instrumente wie SLB ein, um die finanziellen Bedürfnisse unserer Kunden zu erfüllen“, sagt Mark Troga. Durch die professionelle Zusammenarbeit während dieses Finanzierungsprozesses, kam es rasch zur Umsetzung. Kleinere Hürden während des Prozesses ließen sich schnell überwinden. So befand sich etwa unter den Maschinen eine, die sich im Eigentum einer Partnergesellschaft befand, aber Teil der Transaktion sein sollte. Durch den direkten Erwerb dieser Maschine, konnte ihre anschließende Aufnahme in das Leasingportfolio von HKS Austria gewährleistet werden.

DIE ZUKUNFT WIRD INTERNATIONALER

HKS Austria plant, den Wachstumskurs fortzusetzen, sowohl durch organisches Wachstum auf dem angestammten Markt als auch durch den Ausbau internationaler Beziehungen. Das Unternehmen strebt an, auch außerhalb der EU präsent zu sein – etwa in den USA und China. „Die strikte Einhaltung unserer Qualitätsstandards generiert eine erhöhte Nachfrage aus dem Ausland, insbesondere aus China. Dieser wollen wir nachkommen“, so Dirk Sachon. Um dieses Wachstum zu gewährleisten, will der Hersteller auch in Zukunft alternative Finanzierungsmodelle nutzen. „Solche Instrumente einzusetzen, macht künftig ebenfalls Sinn, um Finanzierungsstrukturen zu diversifizieren und unabhängiger von Banken zu werden“, sagt Mark Troga.



DIRK SACHON

Geschäftsführer
HKS health solutions GmbH Austria
T: +43 50 21 500
E-Mail: dirk.sachon@hks-hs.at
www.hks-hs.at



MARK TROGA

Unternehmensberater
CRESCAT Advisory
T: +43 664 3563048
E-Mail: troga@crescat-advisory.at
www.crescat-advisory.at

QUO VADIS WIRTSCHAFTS- STANDORT DEUTSCHLAND?

Die wirtschaftliche Lage vieler KMU ist angespannt. Um herauszufinden, wie sich die Situation in den kommenden Monaten entwickeln wird, haben wir Fachleute aus den Bereichen Private Equity, Merger & Acquisitions, Insolvenzverwaltung und Unternehmensberatung um ihre Einschätzungen gebeten.

Die Unsicherheit in der Wirtschaft ist weiter groß, was sich auch in der öffentlichen Meinung und den aktuellen Debatten widerspiegelt. Es hat sich eine regelrechte Das-Glas-ist-halb-leer-Mentalität eingestellt. Der kann ich aus unserer Erfahrung heraus – und wenn ich mir die aktuellen Zahlen anschau – aber nicht zustimmen. Meines Erachtens nach, hängt es sehr stark von der Branche ab, inwieweit Unternehmen von der aktuellen Krise betroffen sind. So kann der Automotive-Bereich auf ein gutes erstes Halbjahr 2023 zurückblicken; erst im zweiten Halbjahr dürften die Herausforderungen zugenommen haben. Vor allem die klassischen Zuliefer-KMU mit 70 bis 80 Mitarbeitern, familiärem Hintergrund und einem Standort in Deutschland und vielleicht noch einer Niederlassung im europäischen Ausland können Schwierigkeiten bekommen. Im Anlagenbau hingegen sieht es bei unseren Portfolio-Unternehmen sehr gut aus. Hier hätten wir angesichts von Inflation und dem neuen Kurs der EZB eigentlich mit größerem Druck auf die Investitionsbereitschaft der Kunden gerechnet. Stattdessen haben wir eine stabile Auftragslage; viel besser als erwartet. Dienstleister – etwa aus dem Bereich Logistik,

JOHANNES LAUMANN

CIO
Mutares



Private Equity

Gebäudemanagement oder Instandhaltung – sind von zyklischen Schwankungen generell weniger betroffen. Entsprechend stabil ist das Geschehen derzeit auch hier. Im Bereich Lebensmittel sieht es ähnlich aus. Im Non-Food-Einzelhandel hingegen ist die Lage angespannter: Retailer müssen gerade Schläge von zwei Seiten gleichzeitig einstecken. Einerseits bekommen derzeit viele die Quittung dafür, dass es während der COVID-19-Pandemie für sie so gut lief. Das betrifft Produkte rund um Haus und Garten, Küche, Weiße Ware und Ähnliches. Hier haben sich viele Menschen vor zwei Jahren eingedeckt und nun erst einmal keinen weiteren Bedarf. Auf der anderen Seite kommen Faktoren wie die Inflation hinzu, weshalb sich viele Konsumenten bei nicht lebensnotwendigen Anschaffungen zurückhalten.

Spezialisten für den Turnaround wie uns bietet das aktuelle Marktumfeld gute Voraussetzungen, um an der Neuaufstellung von Unternehmen

zu partizipieren. Dafür ist im Private-Equity-Sektor insgesamt der Large-Cap-Bereich fast zum Erliegen gekommen. Investoren scheuen die großen Deals. Auch die Strategie, eine Reihe von Unternehmen zu kaufen, zu einem Paket zu schnüren und an die Börse zu bringen, ist derzeit keine Option mehr. Neben der allgemeinen Unsicherheit ist dafür vor allem die Finanzierungssituation verantwortlich. Es ist schwieriger und anstrengender geworden, Fremdkapital für Akquisitionen zu bekommen. Konventionelle Banken haben sich komplett aus diesem Geschäft zurückgezogen. Leverage-Deals funktionieren nicht mehr. Die Kreditinstitute sind allenfalls noch bereit, bei der Refinanzierung der Portfolio-Unternehmen zu unterstützen. Trotz allem bin ich zuversichtlich, dass die Kraft des Marktes in absehbarer Zeit zurückkommen wird. Die Investoren wollen schließlich Deals machen, sie befinden sich momentan nur in Wartestellung.



RÜDIGER WEISS

Geschäftsführender Gesellschafter
WallnerWeiß

Insolvenzverwaltung

Kurz vor der Corona-Pandemie begann die Sorge vor sogenannten Zombie-Unternehmen: also Unternehmen großer Zahl, die zwar noch am Markt, aber im Prinzip insolvenzreif sind. Seither hat sich nicht viel geändert, auch wenn Staatshilfen die Herausforderungen der Betriebe eine Zeit lang verdecken konnten. Auch heute fürchten sich viele Mittelständler vor Lieferproblemen und Investitionen. Zudem wurde lange Zeit Angst vor einer Insolvenzwelle verbreitet. Die Welle kam zwar nicht, dennoch erleben wir im Moment einen starken Anstieg der Schieflagen. Der Einzelhandel, Bereiche mit hohem Energiebedarf und die Automotive-Branche sind dabei besonders stark betroffen. Dafür sind Entwicklungen der letzten Jahre wie die veränderten Einkaufsgewohnheiten, die Turbulenzen am Energiemarkt und die angestrebte Wende in der Mobilität verantwortlich.

Trotz der Herausforderungen halte ich den deutschen Mittelstand jedoch für stark – stark, aber angeschlagen. Das hängt auch damit zusammen, wie Politik und Gesellschaft agieren. Sätze wie „Wir schaffen das!“ sind zwar zu einem allgemeinen Credo geworden, es fehlt ihnen allerdings an konkreter Hinterlegung, konkreten Maßnahmen. Stattdessen ist momentan alles im Fluss, es herrscht sogar eine gewisse Kopflosigkeit. Das verunsichert mittelständische Unternehmen massiv. Sie benötigen mehr Planungssicherheit bei Themen wie dem Strompreis, den Personalkosten, aber auch technischen Entwicklungen wie der E-Mobilität: Welche Technologie hat Zukunft? Wie geht es hier weiter? Während Konzerne Rekordgewinne melden, arbeiten KMU mit höchstens zwei bis drei Prozent Gewinnmarge. Wir erleben Zulieferer, die teils von zehn Jahre alten Verträgen abhängig sind und außer

den höheren Materialpreisen keine der momentanen Kostensteigerungen weitergeben können. Dadurch geraten nicht wenige in Schieflage. Häufig sind da StaRUG und vor allem die Insolvenzordnung die einzige Möglichkeit, Unternehmen neu auszurichten, Partnerschaften und Verträge anzupassen oder eine übertragende Sanierung einzuleiten. Allerdings sehen wir hier aufgrund der allgemeinen Verunsicherung eine deutliche Zurückhaltung der Investoren. Selbst bei international aufgezogenen Prozessen ergeben sich momentan, gerade in schwierigen Branchen, kaum lohnenswerte Übernahmeangebote. Oft sind Investoren höchstens bereit, Betriebe für den symbolischen Euro zu übernehmen und dann zumindest das finanzielle Risiko der Neuaufstellung zu tragen. Mein Eindruck ist, dass 60 bis 80 Prozent der sanierbaren Unternehmen derzeit nur durch Finanzspritzen der Gesellschafter fortgeführt werden können. Auch die Gläubigerbanken sind häufig nur schwerlich von einem Festhalten am Unternehmen zu überzeugen. Das ist nicht verwunderlich, wenn Sicherheiten wie Maschinen bei Liquidation einer Gesellschaft mehr Einnahmen bringen, als die Gläubigerquote und die Fortführung des Betriebes in einem riskanten Marktumfeld versprechen.

MONIKA DUSSEN

Partnerin
Struktur Management Partner GmbH



Unternehmensberatung

Im gegenwärtigen gesamtwirtschaftlichen Umfeld schneidet Deutschland im Vergleich zu anderen Regionen in Europa und weltweit weniger erfolgreich ab. Aber warum? Hatte es als Industrieland die Herausforderungen der Pandemie sowie etwa Lieferkettenengpässe und Materialrückgänge nicht gut gemeistert? Das Wachstum ist in dieser Zeit deutlich geringer eingebrochen als beispielsweise in stärker tourismusabhängigen Ländern wie Spanien. Trotzdem herrscht in Deutschland aktuell eine deutlich pessimistischere Stimmung als im Ausland. Gründe dafür liegen unter anderem in den stark gestiegenen Energiekosten und den Problemen bei der Verfügbarkeit gut ausgebildeter Arbeitskräfte. Hinzu kommen der internationale Wettbewerb, steigende Zinsen, eine sich stabilisierende Inflation, die Erwartung einer anhaltenden Rezession sowie eine als wenig mittelstandsfreundlich wahrgenommene Industriepolitik. Der gehobene deutsche Mittelstand steht zunehmend unter Transformationsdruck. Dieser zeigt sich branchenübergreifend in steigendem Optimierungsdruck, insbesondere in der Digitalisierung von Geschäftsprozessen, hat aber auch branchenspezifische Ausprägungen. So ist etwa die Automobilzulieferindustrie nicht allein durch die Umstellung auf „Elektro“ gefordert,

sondern auch durch den Wettbewerb mit China und den USA beziehungsweise durch die zunehmende Bedeutung der dortigen Kunden-OEMs. Der Bausektor ist dagegen aktuell hauptsächlich konjunkturell belastet; der Digitalisierungsdruck wird hier in den nächsten Jahren jedoch deutlich steigen. Die Lebensmittelbranche kämpft bereits seit längerer Zeit mit Herausforderungen und ist zusätzlich dazu gezwungen, massive Preissteigerungen im Rohstoffbereich an den Lebensmitteleinzelhandel und den Konsumenten weiterzugeben. Diese Weitergabe hängt allerdings von der Markenstärke der Hersteller ab und ist in vielen Fällen problematisch. Das wird nach unserer Erwartung zu einer weiteren Marktkonsolidierung führen.

Um in diesen volatilen Zeiten erfolgreich zu agieren, sollten mittelständische Unternehmen die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells absichern. Besonders die Optimierungspotenziale aus der Digitalisierung von Geschäftsprozessen und -modellen sind dabei zentral. Nicht zuletzt der sich in den nächsten Jahren absehbar verstärkende Fachkräftemangel zwingt die Unternehmen dazu, ihre Prozesse zu digitalisieren und KI zu nutzen. Hier geht es aber nicht darum, Arbeitskräfte mit digitalen Mitteln auszutauschen, sondern darum, das verfügbare Personal effizient einzusetzen. „Digitalisierung, die sich rechnet“ und die konsequente Ausrichtung der Initiativen an dieser Maxime sind notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierungs-Roadmap.

Um dem spezifischen Transformationsdruck zu begegnen und Unsicherheiten am Standort Deutschland zu reduzieren, brauchen Unternehmen und Unternehmer eine strategische Antwort und eine operationalisierte Umsetzungs-Roadmap zur erfolgreichen Implementierung.

QUO VADIS



JÖRG BRUNNER

Senior Partner
Roland Berger

Mergers & Acquisitions

Viele Unternehmen sehen sich aktuell mit multiplen Herausforderungen konfrontiert. Trotz oft jahrzehntelanger Erfahrung und der Robustheit, die der Mittelstand seit den 2000er-Jahren in diversen Krisen unter Beweis gestellt hat, zeigt sich eine spürbare Unsicherheit: Volatile Absatzmärkte, steigende Personalkosten, ein anspruchsvolles Finanzierungsumfeld und Inflationseinflüsse belasten die Unternehmen. Die Dringlichkeit von Investitionen in Digitalisierung und Nachhaltigkeit verschärft die Lage.

Und doch zeichnet sich im M&A-Geschäft des Mittelstands ein für den Standort Deutschland erfreulicher Trend ab: Die Krise schärft den Blick für grundlegende Anpassungen des Geschäftsmodells und befördert die Einsicht, dass eine offensive und strategische Herangehensweise neue Markt- und Wachstumschancen eröffnet. Es entsteht quasi eine zielgerichtete „Wann-wenn-nicht-jetzt“-Stimmung. Diese neue Fokussierung zeigt sich gerade bei Familienunternehmen daran, wie

sie mit Forecasts und Businessplänen umgehen: Entscheidungsträger hinterfragen Geschäftsmodelle intensiver und betrachten Themen wie Zukunftssicherheit, regionale Aufstellung, Fachkräfteeinsatz sowie Investitionen in Zukunftstechnologien kritischer als früher. Familienunternehmen beschäftigen sich zudem stärker mit Nachfolgeregelungen, die aufgrund der aktuellen Herausforderungen ein spezifisches Set-up erfordern. Dies führt vermehrt zu bewussten und strategischen Exits.

Strategie wird zum entscheidenden Faktor, denn die Entwicklungen der vergangenen Jahre bringen mehr Unsicherheit in Transaktionen, machen diese unberechenbarer und verlängern zum Teil ihre Dauer. Die intensive Analyse der Businesspläne, vor allem auf der Kostenseite, braucht Zeit und prägt das M&A-Geschäft. Aktuell erlebt dieses eine signifikante Zunahme von Portfoliovereinbarungen, die unter anderem Geschäftsbereiche, Tochterunternehmen und Standorte betreffen.

Diese Desinvestitionen sind teils durch Sondersituationen veranlasst, oft wird aber eben auch die Fokussierung des Geschäfts angestrebt. Dabei stellen Unternehmen ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand und richten ihre Aufmerksamkeit auf Kern- und Zukunftsthemen, bei gleichzeitiger Reduzierung der Komplexität und Generierung von Cashflow.

Wie Transaktionen realisiert werden, variiert stark nach Branche, globaler Präsenz und Absatzmarkt. Bei der Finanzierung sind jedoch zwei Aspekte für alle entscheidend: Erstens, wie das zu verkaufende Unternehmen finanziert ist und ob eine Refinanzierung ansteht. Das beeinflusst, ob der Käufer die Finanzierung übernimmt oder neu gestaltet. Zweitens, klassische Akquisitionsfinanzierungen sind anspruchsvoller geworden: Finanzierungen sind restriktiver und kosten mehr, Fremdkapitalgeber prüfen die Geschäftsmodelle strenger – etwa auf Nachhaltigkeit.

Die Zeiten sind anspruchsvoll, aber die Lethargie ist überwunden, wenn es sie überhaupt gab. Zahlreiche Mittelständler sind längst im Vorwärtsmodus, überdenken Strategien und tätigen bereits innovative und fortschrittliche Anpassungsmaßnahmen. Und das ist gut so!

TRADITION TRIFFT INNOVATION: SLB-LÖSUNG FÜR DAS LADENBAUUNTERNEHMEN RUPPEL INTERIOR

Das Ladenbaugeschäft sieht sich aktuell mit Herausforderungen konfrontiert: An Bankkredite ist schwer zu kommen; vielen Firmen droht die Insolvenz. Auch die Peter Ruppel GmbH & Co. KG aus Lauda-Königshofen geriet kurzzeitig in die Schieflage. Um auch in unruhigen Betriebsphasen handlungsfähig zu bleiben, können Unternehmen auf alternative Finanzierungen zurückgreifen. So ermöglichte die Option Sale & Lease Back Peter Ruppel selbst in der Krise Gestaltungsspielraum.

PETER RUPPEL GMBH & CO. KG: EIN ALLESKÖNNER IM INTERIOR-SEKTOR

In der Interior-Branche ist die Peter Ruppel GmbH & Co. KG schon seit den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts bekannt. Mit einer aus-

geprägten Kompetenz in Holz-, Metall- und Oberflächenbearbeitung hat sich die Firma auf Möbelausstattungen für eine Vielzahl von Branchen, darunter Retail, Hotels, Fitnessstudios und Großraumbüros, spezialisiert. „Wir können Holz und Metall“, so einer der Gesellschafter von Peter Ruppel, Dr. André Schröer. „Unsere aktuell knapp 130 Mitarbeiter fertigen Möbelteile aus Holz und Metall am Firmenstandort Lauda-Königshofen und tätigen Lohnarbeiten für regionale Abnehmer. Serviceleistungen wie europaweite Lieferungen und Möbelmontage stehen ebenfalls über externe Wege zur Verfügung. Peter Ruppel ist damit ein One Stop Shop.“

Der Ladenbauer ist langjähriger Partner nationaler und internationaler Kunden im Middle-up-Sektor wie C&A, H&M, mute-labs und McFIT, für die er Ladeninnenausstattungen, Telefonboxen, Lockersysteme und Stelen fertigt. Doch trotz seines soliden Rufes war das Unternehmen 2022 in eine Schieflage geraten, die nach einer flexiblen Finanzierungs-lösung verlangte.

EIN TRADITIONSBETRIEB IN DER KRISE

Das heute als ruppel interior bekannte Unternehmen wurde 1934 als Handelsbetrieb für Haushaltswaren in Frankfurt am Main



gegründet. Nach einem Ausbau der eigenen Produktion wurde die Firma zur Fabrik für Ladeneinrichtungen mit Produktionsstätte in Lauda-Königshofen. In den 1960er Jahren entwickelte der Betrieb ein eigenes Ladenbausystem und spezialisierte sich auf die Fertigung mit Holz und Metall. Noch vor dem Jahre 2000 wandelte sich der Kundenstamm von kleineren Einzelhändlern zu großen Einzelhandels-Filialen. Der Betrieb ist überwiegend für die Textilindustrie tätig, hat seine Geschäftstätigkeit aber unter anderem durch den Bereich Hospitality erweitert. Als Lieferant



für den stationären Handel und Hotelketten war das traditionsreiche Unternehmen durch die Corona-Pandemie in eine wirtschaftliche Notlage geraten. „Die Folgen der Lockdown-Maßnahmen und die verlängerten Zahlungsziele machten es ruppel interior nicht leicht. Das Unternehmen sah sich gezwungen, die Insolvenz in Eigenverwaltung zu beantragen“, so André Schröer. Nach einer Vereinbarung der Investoren wurde der Betrieb durch eine Übernahmелösung im Rahmen eines Share Deals gerettet.

STABILITÄT DURCH VERKAUF UND LEASING DES MASCHINENPARKS

Um Verbindlichkeiten abzulösen und den Kaufpreis für den Deal zu finanzieren, hatte sich ruppel interior dazu entschieden, seine Maschinen über das Modell Sale & Lease Back (SLB) zu verkaufen und direkt wieder zurückzuleasen. SLB war damit ein wichtiger Finanzierungsbaustein, um aus dem Insolvenzverfahren zu kommen; dies wäre durch Eigenmittel kaum lösbar gewesen. Aufgrund der spezifischen Anforderungen des Betriebs war die Finanzierung über den Verkauf und das Leasing der Maschinen die beste Option.

„Begünstigt wurde die Finanzierung über SLB durch den umfangreichen und interessanten Maschinenpark von ruppel interior sowie das Fortführungskonzept und somit den Ausblick auf einen erfolgreichen Verlauf des Vertrages“, sagt Norman Reese, Projektmanager für Finanzierung & Leasing bei Maturus Finance. Über SLB konnten alle Metall- und Holzverarbeitungsmaschinen finanziert werden: Der Maschinenpark mit über 1.400 Objekten wurde verkauft und zurückgeleast, sodass ein Aussetzen des Betriebs verhindert werden konnte. Die Maschinen



werden über eine Laufzeit von 48 Monaten finanziert.

BEREITS ERFAHRUNG MIT ALTERNATIVER FINANZIERUNG

ruppel interior nutzt schon seit einigen Jahren auch Finanzierungen außerhalb von Bankkrediten. Während der Corona-Pandemie hatte das Unternehmen SLB bereits bei seinen Immobilien angewendet und konnte dort Erfahrung mit dem objektbasierten Modell sammeln. Zudem verkauft die Firma ihre offenen Forderungen regelmäßig über die Finanzierungsmethode Factoring. „Durch den Einsatz alternativer Finanzierer bleiben wir liquide, können den Betrieb ohne Unterbrechungen weiterführen und Sicherheiten für nötige Bankkredite freihalten“, sagt André Schröer.

DIE ZUKUNFT VON RUPPEL INTERIOR

Nachdem der Betrieb mittels SLB erfolgreich gesichert und durch den Verkauf gerettet wurde, hat sich das Unternehmen ehrgeizige Ziele für die kommenden Jahre gesetzt: „Wir streben an, unsere Dienstleistungen für Großkunden fortzusetzen und unser Ladenbaugeschäft weiter aus-

zubauen“, so Schröer. Auch die Fortführung des Projektgeschäfts bleibt ein besonderes Anliegen. Die Firma möchte in Zukunft Hotels und Fitnessclubs weiterhin mit Produkten ausstatten und ihre Expertise in diesem Bereich festigen. Überdies sind Telefonboxen für Großraumbüros ein bedeutendes Standbein für das Unternehmen, das weiter gestärkt werden soll. „Zusätzlich peile ich persönlich die Stärkung und den Ausbau unseres seriellen Möbelgeschäfts an“, sagt André Schröer. Auch soll Peter Ruppel als Plattform für weitere Zukäufe etabliert werden. „Durch den Austausch von Know-how möchten wir voneinander lernen und unsere Position am Markt stärken“, erklärt André Schröer. „In volatilen Zeiten einen mutigen Griff zu wagen und Unternehmen aus Sondersituationen zu integrieren und zusammenzufügen, kann das Potenzial für uns in einer herausfordernden Branche deutlich erhöhen. Dabei wollen wir auch weiter auf alternative Finanzierungen setzen.“ Mit diesen klaren Zielen und der langjährigen Erfahrung ist das Unternehmen zuversichtlich, auch in Zukunft erfolgreich am Markt zu agieren und seine Position in der Branche zu sichern.



DR. ANDRÉ SCHRÖER

Beratungsgesellschaft novaerion GmbH
Gesellschafter Peter Ruppel GmbH & Co. KG
M: +49 173 467 399 9
E-Mail: andre.schroer@novaerion.com
www.novaerion.com

SALE & LEASE BACK EBNET WERKZEUGBAUER DEN WEG ZUR NEUAUFSTELLUNG



In der sich stark wandelnden heutigen Wirtschaftswelt sind Unternehmen oft mit unvorhergesehenen Herausforderungen konfrontiert, die tiefgreifende Auswirkungen haben können. Ein solcher Fall trat beim Werkzeug- und Maschinenbauer MDL Anchor Lamina ein. Dieser geriet nach einem Insolvenzfall eines Partnerunternehmens in eine wirtschaftliche Krise. Um die Neuausrichtung des Betriebs zu finanzieren, wurde das Finanzierungsmodell Sale & Lease Back genutzt.

Die MDL Anchor Lamina GmbH ist ein etabliertes Unternehmen im Werkzeugbau- sowie Großbearbeitungsbereich und daneben auch im Handel mit Zubehörteilen aktiv. Der Automobilzulieferer ist ebenso Experte in der Präzisionsfertigung von Komponenten. Die rund 60 Mitarbeitenden fertigen in Chemnitz Schneidelemente, Präzisionsflachstahl-Aufnahmeplatten, Sonderführungselemente sowie Dreh-, Fräs-, Schleif- und Erodiereteile in kleinen

Abmessungen.

Der Werkzeugbauer wurde 1991 als EOC Normalien Produktions- und Vertriebs GmbH gegründet und begann 1996 unter anderem mit der Entwicklung und Fertigung von Stahl- und Schweißkonstruktionen. Das Unternehmen, seit 2002 als Anchor Lamina bekannt, fusionierte 2021 mit MDL Deutschland zur heutigen MDL Anchor Lamina GmbH. Der Zulieferer für Firmen in Branchen wie Automobil, Haushaltsgeräte, Verpackung, Beleuchtung und erneuerbare Energien ist geprägt davon, seine Unternehmensziele durchzusetzen und Potenziale auszuschöpfen.

INSOLVENZFALL IM UMFELD MACHT OPERATIVE RESTRUKTURIERUNG NÖTIG

Eigentlich sah der Plan des Betriebs vor, 2022 eine neue Finanzierungsstrategie zu entwickeln. Dafür hatte MDL Anchor Lamina im Dezember 2022 das Beratungsunternehmen Fischer CCF als Unterstützung hin-

zugezogen. Die Entwicklungen verliefen allerdings anders als erwartet: Durch die Insolvenz einer Partnergesellschaft brach ein erheblicher Teil des Umsatzes weg, wodurch der Betrieb 2023 Restrukturierungsbedarf verzeichnete. „Im Frühjahr 2023 waren wir noch dabei, Bankfinanzierungen zu prüfen und die Finanzierungsstruktur darauf aufzubauen,“ berichtet Claudia Fleig, Partnerin Finance & Transaction Services bei Fischer CCF. Doch es wurde schnell klar, dass ein anderer Weg eingeschlagen werden musste; die formalen Anforderungen traditioneller Finanzierer waren zu hoch.

EINE RESTRUKTURIERUNG BRAUCHT KAPITAL

Für die Ausarbeitung des Restrukturierungskonzepts, dessen Umsetzung sowie als Interimsmanager wurde ab Mitte Juni 2023 der Sanierungsexperte Volker P. Zimmerer von Z management consulting (ZMC) an Bord geholt. Fischer CCF übernahm den Finanzierungspart



VOLKER P. ZIMMERER

Z management consulting
Interimsmanager bei MDL Anchor Lamina

T: +49 711 995 98 28 1

E-Mail: v.zimmerer@z-management-consulting.com

www.z-management-consulting.com

der Sanierung. Mit dem Eintritt des Unternehmens in den Restrukturierungsprozess musste nach Möglichkeiten gesucht werden, diesen zu finanzieren. „Wir haben gezielt nach Finanzierern gesucht, die mit Restrukturierungsfällen umgehen können und die die Dringlichkeit eines zügigen und verlässlichen Prozessverlaufs erkennen. So stießen wir auf die objektbasierte Finanzierung, konkret: Sale & Lease Back (SLB)“, sagt Claudia Fleig.

In Restrukturierungsprozessen sind Unternehmen oft mit der Herausforderung konfrontiert, angemessene und zeitnahe Finanzierungslösungen zu finden. Objektbasierte Modelle erweisen sich hier als praktikabel, da sie schnell beantragt und umgesetzt werden können. Die finanziellen Mittel aus der SLB-Finanzierung nutzt MDL Anchor Lamina, um den Sanierungsprozess voranzutreiben und die Liquiditätssituation nachhaltig zu stärken.

FINANZIERUNG IN KURZER ZEIT

Nach dem Erstkontakt von Maturus Finance und der MDL Anchor Lamina GmbH durch Claudia Fleig im März 2023 wurde eine Finanzierung in Höhe von etwa einer Million Euro und einer Laufzeit von 48 Monaten vereinbart. Zimmerer berichtet über das Tempo: „Der Finanzierungsprozess war wie eine Kanonenkugel: Er dauerte nicht mal einen Monat.“ Durch die Lösung konnte beinahe das gesamte Anlagevermögen verkauft und zur lückenlosen Weiternutzung wieder zurückgeleast werden. Damit



gelang es, die drohende Finanzierungslücke zu schließen und der Gesellschaft kurzfristig den Handlungsspielraum zurückzugeben.

„Wir waren bemüht, schnell zu handeln, um Extremmaßnahmen wie das unwiderrufliche Abstoßen von Vermögensgegenständen bestmöglich abzuwenden“, so Claudia Fleig. Und es hat funktioniert. Die Bemühungen zeigten Wirkung: Das Unternehmen konnte seine Marktstabilität bewahren, ohne wesentliche Personalanpassungen oder den Verlust strategisch wichtigen Anlagenvermögens hinnehmen zu müssen.

ARBEIT MIT HOCHDRUCK VON ALLEN SEITEN

Der Einsatz aller Beteiligten machte es möglich, den Prozess in dieser kurzen Zeitspanne umzusetzen. „Da MDL Anchor Lamina trotz Umsatzeinbußen rechtzeitig Maßnahmen ergriffen hat, um das Unternehmen zu stabilisieren, konnte die Finanzierung über SLB umgesetzt werden“, sagt Felix Liebig, Projektmanager Finanzierung & Leasing bei Maturus Finance.

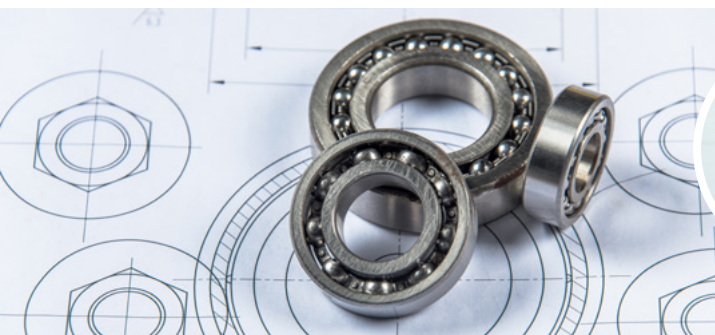
Mit Sale & Lease Back konnte eine erste Brücke geschlagen werden, um Zeit für die Ausarbeitung des Restrukturierungskonzepts zu

gewinnen, Verluste aufzufangen und eine Anlauffinanzierung zu beschaffen, damit das Konzept umgesetzt werden kann.

DIE ZUKUNFT VON MDL ANCHOR LAMINA

Die aktuelle Situation im Zulieferer- und Automotive-Sektor ist bekanntermaßen anspruchsvoll. Das Hauptziel für MDL Anchor Lamina ist daher, die finanzielle Unterstützung zu nutzen, um das Unternehmen profitabel zu machen und es für einen stabileren Betrieb mit angepasster Gesamtleistung vorzubereiten. Es wurden Maßnahmen eingeführt, um künftig besser auf Schwankungen im Markt reagieren zu können.

Volker P. Zimmerer erklärt: „Es ist in solchen Situationen oft sinnvoll, einen Schritt zurückzugehen und zu versuchen, das Unternehmen gezielt auf einem niedrigeren Umsatzlevel zu stabilisieren. Vor allem, wenn die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen derart volatil und unbelastbar sind wie in diesen Zeiten.“ Im Idealfall können durch das Programm Wachstumsmöglichkeiten geschaffen und Themen wie Digitalisierung und Prozessoptimierung angegangen werden.



CLAUDIA FLEIG

Fischer Create Cooperate Finance GmbH
Partnerin Finance & Transaction Services
T: +49 7544 959089 20
E-Mail: fleig@fischer-ccf.de
www.fischer-ccf.de

BANKEN VERSUS ALTERNATIVE FINANZIERER IN KOMPLEXEN ZEITEN

INTERVIEW MIT
HOLGER RABELT
VON DER
COMMERZBANK AG

Die schwierige Situation am Markt und die zunehmende Regulierung durch den Gesetzgeber machen die Arbeit von Finanzierern herausfordernder.

Führt dies eher zu mehr Wettbewerb oder steigender Kooperation zwischen unterschiedlichen Ansätzen? Wie schlägt sich die aktuelle Lage auf die Sanierungsfälle im Bankgeschäft nieder? Um Antworten auf diese Fragen zu finden, sprachen wir mit Holger Rabelt, Managing Director, Leiter des Sanierungsbereichs der Commerzbank AG

HERR RABELT, INWIEWEIT IST DIE ARBEIT IM SANIERUNGSBEREICH HEUTE KOMPLEXER GEWORDEN; WELCHE DER AKTUELLEN HERAUSFORDERUNGEN WIRKEN SICH BEI IHREN FÄLLEN BESONDERS AUS?

Rabelt: Nach drei Jahren gesamtwirtschaftlicher Dauerkrise, nach COVID-19, Ukraine-Krieg, Energiekrise und Inflation, stehen Unternehmen massiv unter Druck. Das führt auch zu einem Nachfragerückgang bei den Investoren, die für die Rettung eines Betriebes oft grundlegend sind. Damit dehnen sich die Sanierungsphasen der Unternehmen aus, die wir teils schon etwas länger in der Krise begleiten. Andererseits sind die Insolvenzzahlen recht deutlich, allerdings kommend von einem sehr niedrigen Niveau, gestiegen. Und ein Ende dieses Trends ist nicht erkennbar. Hohe Energie- und sonstige Kosten sind dabei ein größerer Treiber als die gestiegenen Zinsen. 2023 und wohl auch 2024 dürften

steigende Personalaufwendungen als weitere Belastungsgröße hinzukommen. Kein einfaches Umfeld, so dass der Grad der Anspannung in der Sanierung sicher noch zwei, vielleicht drei Jahre höher sein dürfte.

WELCHEN EINFLUSS HAT DIE REGULATRIK AUF DEN HANDLUNGSSPIELRAUM IHRES WORKOUT-BEREICHS?

Rabelt: Die weiter zunehmende Regulatorik führt zu einem Mehraufwand in der Bearbeitung auch von Krisen-Engagements. Sie verhindert zwar nicht die Sanierung an sich und die Suche nach einer Fortführungslösung – einem „Going Concern“ – für die Unternehmen. Der sogenannte „Prudential Backstop“ führt aber zu einer steigenden Kapitalbelastung der Banken, die am Ende weit über das ökonomisch Erforderliche hinausgehen mag. Denn die Aufsicht schreibt vor, über Zeit eine bestimmte Mindestrisikovorsorgequote bei notleidenden Krediten zu erreichen. Banken sollen so angehalten werden, sich möglicherweise frühzeitig von solchen nicht performanten Engagements zu trennen. Ein weiterer Aspekt ist eine neue Richtlinie, wonach beim Verkauf von problematischen Krediten im Sekundärmarkt teils erheblich mehr Daten zu erheben sind. Zusätzlich gilt bei Käufern mit Sitz außerhalb der EU, dass diese einen in der EU registrierten Servicer für die Kredite beauftragen müssen. Das dürfte zu einem weniger liquiden Sekundärmarkt für Problemkredite und zu einem erhöhten Aufwand bei den Erwerbern, ergo sinkenden Verkaufserlösen bei den abgebenden Banken führen. Die Logik dahinter erschließt sich nicht, auch nicht auf den zweiten Blick.

WELCHE LÖSUNGSSTRATEGIE FAHREN SIE IN IHREM HAUS, UM MIT DER AKTUELLEN SITUATION UMZUGEHEN?

Rabelt: Unverändert sind wir bemüht, den Going Concern unserer Kunden sicherzustellen. Allerdings müssen wir uns auf längere Sanierungszeiträume, eine höhere Eigenkapitalbelastung und komplexere Restrukturierungen durch die vermehrte Herauslösung von Unternehmensteilen einstellen. Solche „Carve-outs“ nehmen als Folge der Transformation zu: Immer mehr Sparten, Standorte und Betriebsbereiche, die strategisch nicht mehr passen oder nicht zukunftsfähig sind, werden herausgelöst und sollen verkauft werden.

WIE SCHÄTZEN SIE DIE MÖGLICHKEITEN ALTERNATIVER FINANZIERER IN DER GEGENWÄRTIGEN LAGE, GERADE IM SANIERUNGSKONTEXT, EIN?

Rabelt: Ich denke, dass zum Beispiel Factoring in der Krise zur Finanzierung des Working Capitals, objektbasierte Modelle für Sanierungsmaßnahmen oder Debt Funds zur Bereitstellung von längerfristigen Finanzmitteln eine größere Bedeutung erlangen könnten. Die beiden letzteren treten dann partiell an die Stelle der Banken, die mit Blick auf die strengere Regulierung gegebenenfalls kein Fresh Money in der Krise bereitstellen.

SEHEN SIE ANDERE FINANZIERUNGS-ANSÄTZE EHER ALS WETTBEWERB ODER ALS INSTRUMENT ZUR LASTENVERTEILUNG IN BESONDEREN SITUATIONEN?

Rabelt: Aus meiner Sicht eher als komplementäre Finanzierungsquelle, sicher kein Wettbewerb. Weder Factoring noch Debt Funds können das Tagesgeschäft eines international tätigen Mittelständlers abwickeln, beispielsweise bei Devisentermin- oder -kassageschäften sowie bei der allgemeinen Außenhandelsfinanzierung.

WIE SCHÄTZEN SIE DIE WEITERE ENTWICKLUNG IM FINANZIERUNGSBEREICH EIN; WERDEN WIRTSCHAFTS-LAGE UND UNSICHERHEIT ZU ZUNEHMENDER KOOPERATION DER ANBIETER FÜHREN?

Rabelt: Das ist schwer zu beantworten. Solange eine Fortführungslösung die beste Alternative für ein Unternehmen darstellt, wird es auch eine Einigungsmöglichkeit unter den Banken geben. Die für die Banken teurer werdende Regulierung spricht allerdings dafür, dass im Zeitablauf zunehmend gut berechnete institutsspezifische Interessen an Bedeutung gewinnen, mithin es zur Abkehr von Banken kommen kann. Hier können alternative Finanzierer auch in der Krise wichtige und spezifische Unterstützung leisten, weshalb wir hier Kooperationen mit Drittanbietern künftig wohl durchaus häufiger sehen werden.

BRENNT IHNEN ANGESICHTS DER DERZEITIGEN LAGE ETWAS BESONDERES UNTER DEN NÄGELN?

Rabelt: Ja. Ich würde mir wünschen, dass wir in Deutschland eine Politik hätten, die die Interessen der hiesigen Wirtschaft stärker ins Auge nimmt. Ein in jeder Hinsicht verlässlicher Rahmen bei Themen wie Energiesicherheit, regulatorischen Vorgaben und Transformation sowie ein Abbau von Bürokratie wären wichtig in der aktuell schwierigen Phase der deutschen Wirtschaft. Daneben gilt es, den Fachkräftemangel unter Kontrolle zu bekommen. Hier sehe ich als gesamtgesellschaftliche Aufgabe, unter anderem die Mobilität in der Arbeitnehmerschaft zu erhöhen. Also Anreize zu schaffen, damit Fachkräfte bereit sind, genau dort hinzugehen, wo sie gebraucht werden.



HOLGER RABELT

Managing Director

Commerzbank AG

M: +49 151 72 70 74 59

E-Mail: holger.rabelt@commerzbank.com

www.commerzbank.de



TURNAROUND TIMES

by MATORUS FINANCE

09.
NOVEMBER

**Maturus Business Frühstück
„Turnaround Times“ | München**

Gastgeber

15.
NOVEMBER

10. Essener Insolvenzforum | Essen

Sponsor

16.-17.
NOVEMBER

**Sanierungsberater
Jahrestagung | Köln**

Sponsor

12.
FEBRUAR 2024

**25. Leipziger Insolvenzrechtstag |
Leipziger KUBUS**

Sponsor

13.
FEBRUAR 2024

**9. Leipziger Insolvenzsteuerrechtstag |
Leipziger KUBUS**

Sponsor

Herausgeber:

Maturus Finance GmbH

Geschäftsführer:

Carl-Jan von der Goltz

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

Christoph Kleinfeld

Kontakt Deutschland:

Maturus Finance GmbH

Brodtschragen 3-5

20457 Hamburg

T +49 40 3003936-250

F +49 40 3003936-249

info@maturus.com

www.maturus.com

Kontakt Österreich:

Maturus Finance GmbH

Zelinkagasse 10

1010 Wien

T +43 01 31011-93

F +43 01 31011-95

info@maturus.com

www.maturus.com

Konzeption, Umsetzung:

ABG Marketing GmbH

Wiener Straße 98

01219 Dresden

T +49 351 43755-11

F +49 351 43755-55

marketing@abg-partner.de

www.abg-marketing.de

Bildnachweis:

Maturus Finance GmbH

HKS health solutions GmbH Austria

Ruppel GmbH & Co. KG

CRESCAT Advisory

Fischer Create Cooperate Finance GmbH

Z management consulting

Commerzbank AG

istockphoto.com

freepik.com