



»Unternehmen durch Restrukturierung
eine neue Ausrichtung geben –
ganzheitlich und individuell«

CRO – Wunderwaffe der Restrukturierung?

Der CRO in der deutschen Restrukturierungspraxis

Vortrag im Rahmen der Sanierungskonferenz der Hochschule Heidelberg

Heidelberg, 16.09.2016

Inhaltsverzeichnis

1 Begriff, Definition und Abgrenzung

2 Initiatoren, Auswahl und Beauftragung

3 Erwartungen der Stakeholder

4 Herausforderungen und Spannungsfelder

5 Erfolgsmessung und Exit

6 Resümee

1 Begriff, Definition und Abgrenzung

Begriff, Definition und Abgrenzung

Wunder:

- Außergewöhnliches, den Naturgesetzen oder aller Erfahrung widersprechendes und deshalb der unmittelbaren Einwirkung einer göttlichen Macht oder übernatürlichen Kräften zugeschriebenes Geschehen, Ereignis, das Staunen erregt
- Etwas, was in seiner Art, durch sein Maß an Vollkommenheit das Gewohnte, Übliche so weit übertrifft, dass es große Bewunderung, großes Staunen erregt
- **Synonyme:** Ausnahmeerscheinung, Geheimnis, Hexenwerk, Hexerei, Magie, Merkwürdigkeit, Rätsel, übernatürliche Erscheinung, wunderbare Begebenheit, Wundererscheinung, Zauberei, Zeichen; (gehoben) Mirakel; (bildungssprachlich) Mysterium, Phänomen

Waffe:

- Gerät, Instrument, Vorrichtung als Mittel zum Angriff auf einen Gegner, zum Erlegen von Tieren, zur Zerstörung von Bauwerken, technischen Anlagen usw. oder zur Verteidigung

Wunderwaffe:

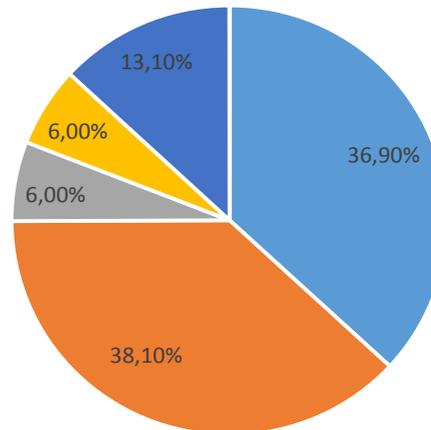
- Waffe von außergewöhnlicher Wirksamkeit

Übertragen auf einen CRO wäre das ein Manager mit absolut außergewöhnlichen Fähigkeiten und mit einer weit überdurchschnittlichen Wirksamkeit, sozusagen ein ultimativer Problemlöser

Begriff, Definition und Abgrenzung

- Wenn das Unternehmen in die Schieflage gerät, bestehen – je nach Fortschritt und Heftigkeit der Krise – zunächst verschiedene Alternativen:
 - Berater aller Arten und Fachrichtungen
 - Austausch des Managements
 - ...
 - **Interim-Manager (z. B. CRO)**
 - Finale Option: Insolvenzverwalter

Durch Interim-Manager besetzte Positionen in %*



■ Vorsitz Geschäftsführung ■ Finanzen und Controlling ■ Produktion ■ Vertrieb ■ Sonstiges

*Quelle: Buth/Hermanns: Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz

Begriff, Definition und Abgrenzung

- Auch der CRO ist ein Interim-Manager mit besonderer Ausrichtung ohne exakt umrissenes Berufsbild.
- Im Prinzip kein neues Berufsbild: In den 80er Jahren in Deutschland als Krisenmanager bekannt mit durchaus auch schlechtem Image („Resteverwerter“).
- Früher wurde häufig einfach ein erfahrender CEO mit entsprechenden Kenntnissen und Erfahrungen zur Sanierung und Restrukturierung eingesetzt.
- In den 90er Jahren Etablierung des CRO in den USA v. a. bei Chapter 11 Verfahren.
- Der Begriff bürgerte sich erst seit ein paar Jahren in Deutschland ein, nachdem vermehrt ausländische Investoren in Deutschland in sanierungsbedürftige Unternehmen eingestiegen sind.
- Heute durchaus feine Unterscheidung zwischen CRO und Krisenmanager:
 - **CRO**: Vorstand oder Geschäftsführer mit Restrukturierungsauftrag und weitreichenden Umsetzungskompetenzen um die internen und externen Restrukturierungsressourcen zu bündeln und das Unternehmen letztlich wieder nachhaltig aus der Krise zu führen.
 - **Krisenmanager**: Auf niedrigeren Führungsebenen aktiv zur Lösung bestimmter Probleme, häufig gemeinsam mit Beratern.

Begriff, Definition und Abgrenzung

- Seit Neustem findet man auch weitergehende (tiefere) Unterscheidungen in:
 - CEO-CRO
 - Operational CRO
 - Financial CRO
 - Strategic CRO
 - Crisis Management CRO

- **Unterschied zu Beratern und bestehendem Management:**
 - CRO:
Organfunktion oder Generalbevollmächtigter (Prokurist mit Sonderbefugnissen) mit weitreichenden Entscheidungs- und Umsetzungskompetenzen sowie entsprechender Verantwortung, d. h. auch Haftungsverantwortung. Der CRO muss v. a. Dingen Ergebnisse erzielen.

 - Berater:
Unternehmensberater setzen den Schwerpunkt auf Analyse und Konzeption. Mit der Umsetzung haben sie i. d. R. nichts zu tun.

 - Bestehendes Management:
Im Vergleich zum bestehenden Management haben CROs weder eine Vergangenheit noch suchen sie eine Zukunft im Unternehmen; emotionale Verbindungen bestehen nicht.

Begriff, Definition und Abgrenzung

Erforderliche Grundfähigkeiten eines CRO

■ Anforderungen an die Person des CRO:

- Krisenerfahrung (*Führung des Unternehmens in Krisensituationen und Beachtung aller betriebswirtschaftlicher und juristischer Rahmenbedingungen*)
- Kommunikationsstärke
- Entscheidungsfreudigkeit
- Durchsetzungsstärke
- Soziale Kompetenz
- Konfliktfähigkeit
- Unabhängigkeit
- Führungserfahrung und Kompetenz

■ Weitere Fähigkeiten, die nützlich aber nicht entscheidend sind:

- Funktionale Linienerfahrung (*Finanzen, Produktion, Einkauf etc.*)
- Branchenerfahrung

Der CRO kann sich fachlich (z. B. in der Konzeptionsphase) jederzeit externe und interne Hilfe zur Seite stellen.

Begriff, Definition und Abgrenzung

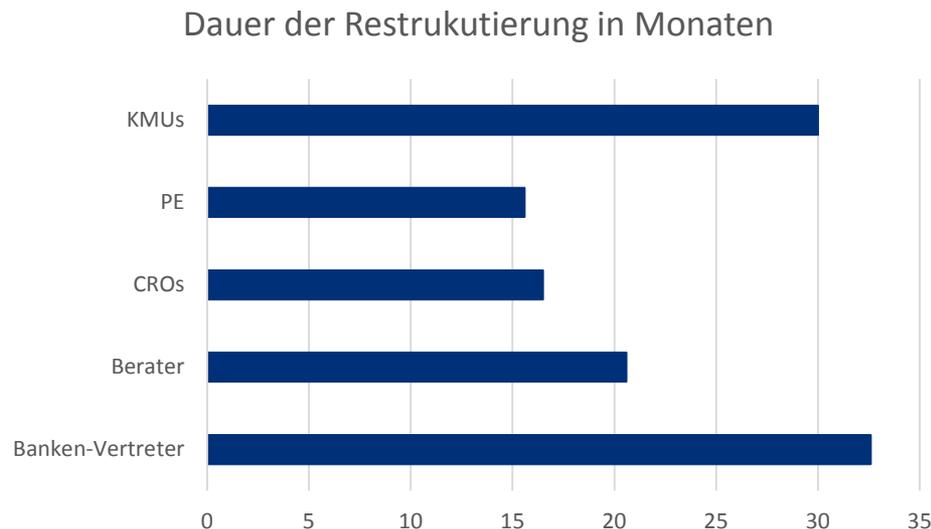
Übersicht Fähigkeiten und Abgrenzung

Merkmal	CRO	Berater	Vorstand/GF
Rahmenbedingungen			
Zeitlich befristeter Auftrag	X	X	(X)
Expliziter Restrukturierungsauftrag	X		
Geschäftsführungsebene	X		X
Haftung	X		X
Bestellung vor der Insolvenz	X	X	(X)
Bestellung auf Druck der Kapitalgeber	X		(X)
Aufgaben			
Konzepterstellung	(X)	X	X
Konzeptumsetzung	X	(X)	X
Finanzwirtschaftliche Sanierung	X		
Vertrauensaufbau	X		(X)
Ablauf- und Aufbauorganisation	X		X
Neuausrichtung des Unternehmens	(X)	(X)	X
Anforderungen			
Krisenerfahrung	X		
Führungserfahrung auf Organebene	X		
Funktionale Erfahrung	X	X	(X)
Generalist	X		
Branchenerfahrung	(X)	X	X
Soziale Kompetenz	X	(X)	X
Analytische Kompetenz	(X)	X	(X)
Durchsetzungsfähigkeit	X		X
Kommunikationsfähigkeit	X	X	X

Begriff, Definition und Abgrenzung

Einsatzdauer

- Die Dauer des Einsatzes für einen CRO erstreckt sich – je nach Komplexität des Falles sowie Schwere der Krise – auf einen Zeitraum von einigen Monaten bis zu mehreren Jahren. Die durchschnittlichen geschätzte Restrukturierungsdauer getrennt nach Stakeholdergruppen zeigt folgende Grafik:



Quelle: KPMG und Justus-Liebig-Universität, Giessen

2 Initiatoren, Auswahl und Beauftragung

Initiatoren

- **(Alt-)Eigentümer, Unternehmen:**

Die Eigentümer oder das Unternehmen selbst werden einen CRO i. d. R. erst sehr spät an Bord nehmen. In vielen Fällen ist es dann schon zu spät (siehe unten ESUG).

- **Banken und sonstige Finanzierer:**

In den meisten Fällen ist der Einsatz eines CRO (wie auch von externen Beratern) stark von den Banken und von anderen externen Finanzierern getrieben. Meistens ist es dann schon zu entsprechenden Kreditstörungen gekommen (Covenant verletzt oder Tilgungszahlungen können nicht mehr in der vereinbarten Höhe geleistet werden etc.).

- **Finanzinvestoren (Private Equity, Beteiligungsgesellschaften, etc.):**

Falls diese in krisenbehaftete Unternehmen einsteigen (Eigenkapital oder Aufkauf von Forderungen) bzw. Sanierungsfälle übernehmen, werden diese i. d. R. einen CRO engagieren.

- **ESUG-Verfahren:**

Ein ESUG-Verfahren (Eigenverwaltung oder Schutzschirm) setzt voraus, dass in die Geschäftsführung in Sanierung/Restrukturierung und Insolvenzrecht erfahrene Personen aufgenommen werden. Hier wird dann i. d. R. seitens der Eigentümer und des Managements kurz vor Insolvenzantrag ein entsprechender CRO aufgenommen.

Initiatoren

- **Insolvenzverwalter**

Je nach Komplexität der Unternehmensstrukturen und Größe des Verfahrens wird sich ein Insolvenzverwalter einen CRO an die Seite stellen.

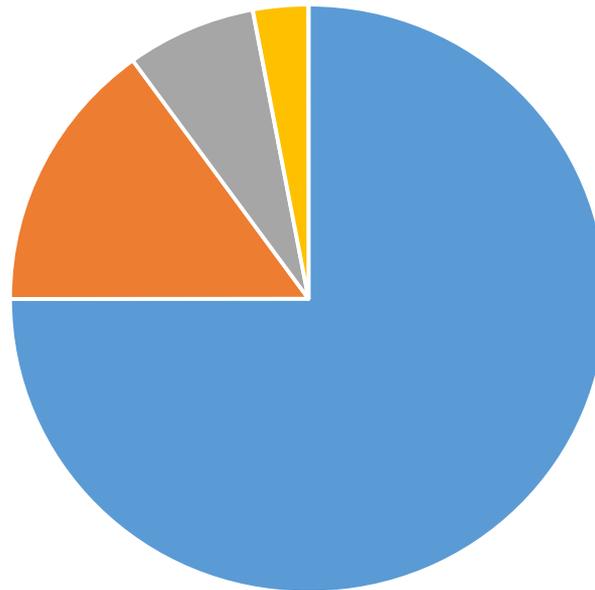
Zwischenergebnis:

Ein CRO wird meistens erst bei fortgeschrittener Krise auf Druck externer Anspruchsgruppen ins Unternehmen geholt, mit dem Ziel, einen Restrukturierungsprozess in der notwendigen Geschwindigkeit und Intensität erfolgreich umzusetzen. Häufig erfolgt das Engagement eines CRO erst ganz zum Schluss zur Einleitung eines ESUG-Verfahrens, um eine Regelinsolvenz abwenden zu können.

Initiatoren, Auswahl und Beauftragung

Initiatoren

Initiierung der Besetzung



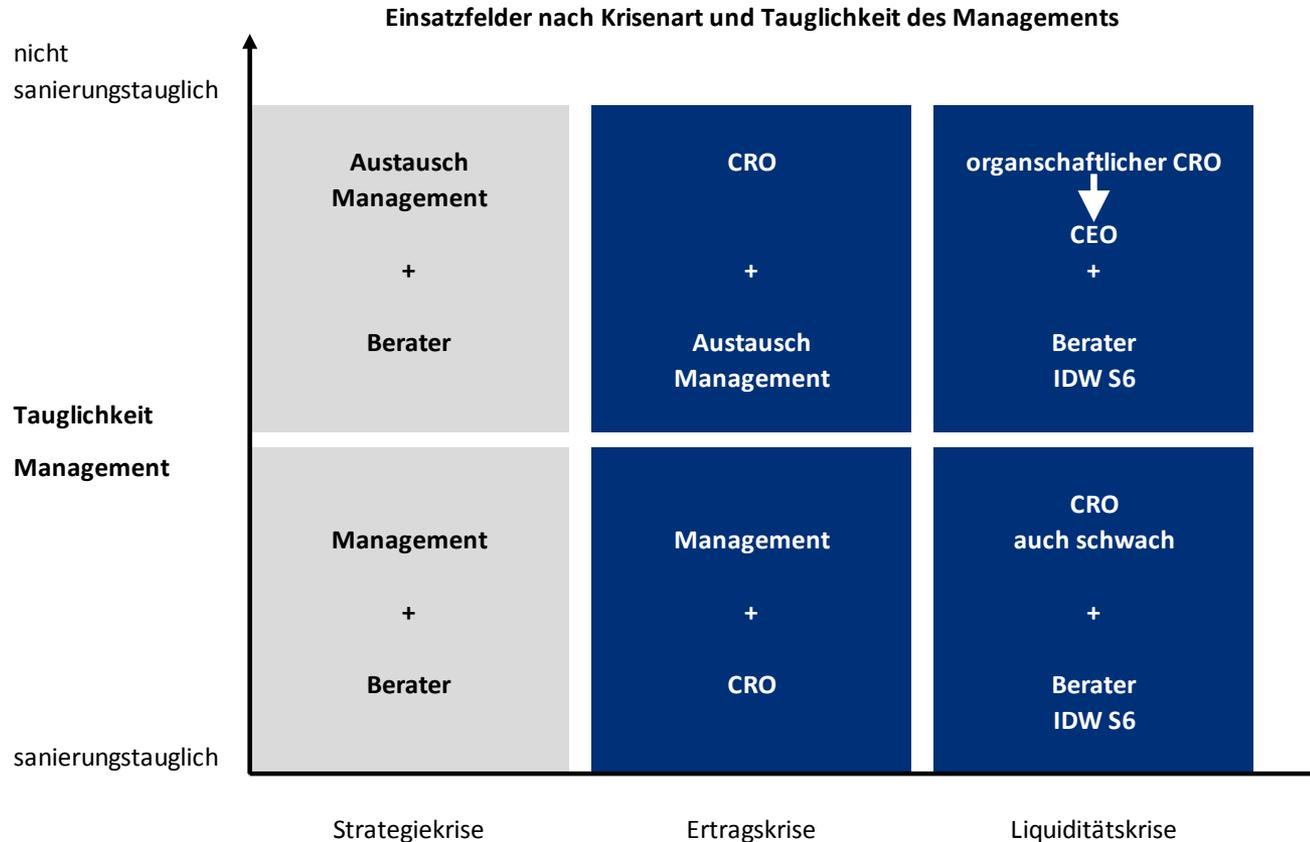
■ Banken Fremdkapitalgeber ■ Gesellschafter Eigentümer ■ Berater ■ Andere

Quelle: Roland Beger, April 2015

Die Besetzung der CRO-Position außerhalb der Insolvenz erfolgt immer noch überwiegend auf Druck der Banken/Fremdkapitalgeber.

Initiatoren, Auswahl und Beauftragung

Welche Art von CRO wird wann benötigt?



Quelle: Management Link GmbH, München

Ob ein CRO überhaupt benötigt wird und wenn ja, ob ein beratungsorientierter oder umsetzungsorientierter CRO gebraucht wird, hängt im Prinzip vom Krisenstadium (Schwere der Krise) und von der Qualität des bisherigen Managements ab (hat das bisherige Management die Krise maßgeblich verursacht? Ist die Vertrauensbasis zwischen dem bestehenden Management und den maßgeblichen Stakeholdern bereits nachhaltig gestört? etc.).

Auswahl und Beauftragung

- Aufgrund des i. d. R. für die Auswahl eines geeigneten CRO zur Verfügung stehenden sehr kurzen Zeitfensters ist die Entscheidung für die Stakeholder nicht einfach. Für einen strukturierten Suchprozess über mehrere Monate, der das Fehlerrisiko verringern würde, fehlt i. d. R. die Zeit.

- **Im Einzelnen sind folgende Fragestellungen für die Auswahl und Beauftragung eines CRO zu berücksichtigen:**
 - Untersuchung der Aufgabenstellung und Erstellen eines Anforderungsprofils
 - Entscheidung, ob „Einzelkämpfer“ oder Dienstleistungsunternehmen (Interim-Management-Gesellschaft) beauftragt werden soll
 - Suche nach geeigneten Kandidaten
 - Durchführung von Auswahlgesprächen und Auswahlkriterien
 - Einholung von Referenzen
 - Vertragsverhandlungen mit dem CRO bzw. Interim-Management-Gesellschaft über die Konditionen

Initiatoren, Auswahl und Beauftragung

Auswahl und Beauftragung

- Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass verschiedene Stakeholder durchaus den Auswahlprozess beeinflussen wollen. Die Banken/Finanzierer wollen i. d. R. einen starken CRO, der durchregieren kann und starke Kontrolle ausübt; die Eigentümer hingegen möchten einen schwachen CRO ohne Befugnisse („zahnloser Tiger“). Insbesondere für Banken ist dabei eine Einflussnahme nicht unproblematisch (faktische Geschäftsführung). Häufig wird deshalb auch der Umweg über eine Treuhand gewählt.

Das Risiko in der – im Regelfall – gebotenen Kürze der Zeit den richtigen Kandidaten zu finden darf nicht unterschätzt werden. Alleine eine Fehlbesetzung oder die Ausstattung des CRO mit zu wenig Befugnissen kann die Restrukturierung zum Scheitern bringen und schnell in einer Insolvenz münden.

3 Erwartungen der Stakeholder

Erwartungen der Stakeholder

■ Eigentümer:

Die Eigentümer wollen nach Abschluss der Restrukturierung weiterhin zumindest eine Mehrheitsbeteiligung am Unternehmen inne haben. Das Restrukturierungsverfahren soll dazu dienen, ihre Position zu sichern.

■ Management:

Das vorhandene Management will in den meisten Fällen auch nach erfolgreichem Abschluss der Restrukturierung unverändert im Sattel bleiben.

■ Banken/Finanzierer:

Wollen mit allen Mitteln ihr Geld zurück bzw. zumindest eine maximale Rückzahlung erreichen. Dazu werden i. d. R. alle Möglichkeiten sondiert bzw. durchgeführt

- Nachbesicherung, sofern erforderlich und möglich
- Forderung nach Zuführung von Eigenkapital durch Eigentümer oder Aufnahme von neuem Investor
- Einleitung M&A-Prozess, falls dieser zielführend erscheint
- Treuhand (Verwaltungs- und Verwertungstreuhand)
- Sobald wieder etwas finanzieller Spielraum besteht, risikoadäquate Verzinsung
- Verkauf Forderung an Finanzinvestor
- Etc.

Erwartungen der Stakeholder

■ Finanzinvestor:

- i. d. R. Loan-to-own-Strategie
- Gewinnmaximierung

■ Mitarbeiter/Gewerkschaften:

Wollen möglichst viele Arbeitsplätze erhalten. In der Regel zu im Rahmen liegenden Zugeständnissen bereit.

■ ESUG-Verfahren:

- Wird i. d. R vom Eigentümer und dem vorhandenen Management initiiert, um einen Totalverlust zu vermeiden
- Ziel bei Beginn des Verfahrens ist die Durchführung eines Insolvenzplans oder die Aufnahme eines Minderheitsgesellschafters im Rahmen eines Plans

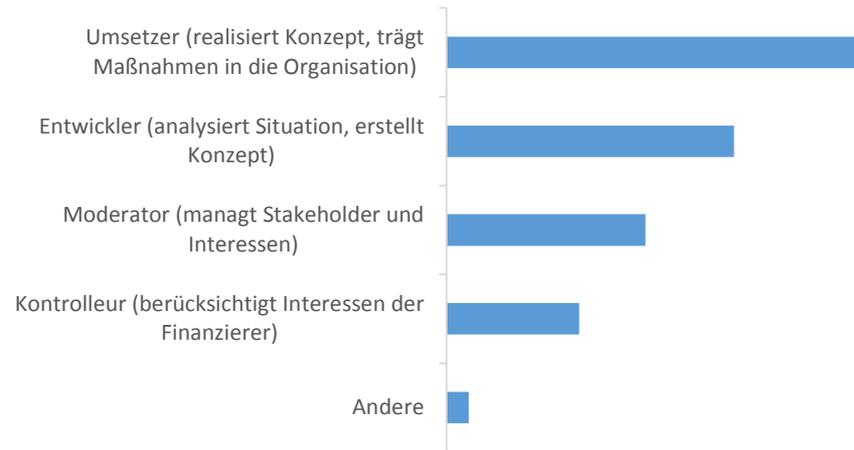
■ Insolvenzverwalter:

- § 1 InsO: Optimale Gläubigerbefriedigung
- Zielerreichung durch Insolvenzplan oder Verwertung des Vermögens
- I. d. R. wird der Insolvenzverwalter versuchen durch eine übertragende Sanierung im Ganzen oder zumindest zu großen Teilen einen optimalen Erlös zu erzielen

Erwartungen der Stakeholder

Erwartungen über Rolle und Prioritäten

Rolle des CRO im Unternehmen

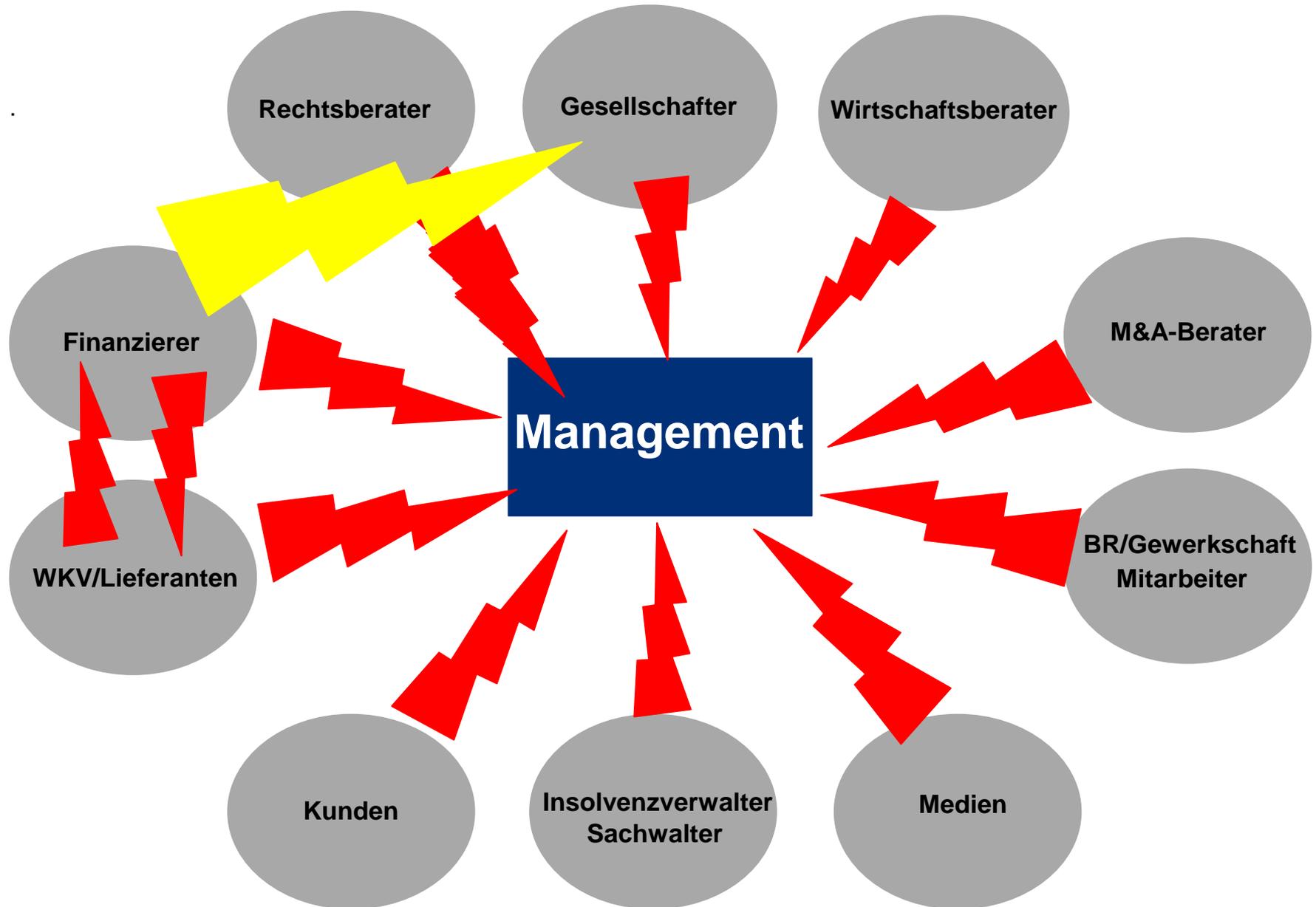


Prioritäten



4 Herausforderungen und Spannungsfelder

Herausforderungen und Spannungsfelder



Herausforderungen und Spannungsfelder



Herausforderungen und Spannungsfelder

■ „Realitätsschock“:

Die Situation im krisenbetroffenen Unternehmen ist i. d. R. wesentlich schlimmer, als im Rahmen der Übernahme des Mandats von den Beteiligten geschildert.

■ Verhinderungs- bzw. Behinderungsstrategien der Eigentümer bzw. des Managements:

Der oder die Eigentümer und das vorhandene Management verfolgen i. d. R. ihre eigene Strategie. Da die Besetzung der Stelle des CRO i. d. R. auf Druck der Banken/Finanzierer erfolgt, wird der CRO zunächst als ungewünschter Gast gesehen und behandelt. Im Prinzip will man zumindest Anfangs einen umfassenden Einblick in die Verhältnisse des Unternehmens verhindern.

■ Asymmetrische Informationsverteilung:

Zu Beginn der Tätigkeit besteht absolute Ungleichverteilung von Informationen. Die Eigentümer und das Management haben jederzeit Echtzeitinformationen zur Verfügung, da die entsprechenden Informationsströme auf sie eingestellt sind. Eine der Hauptaufgaben ist es deshalb, die Informationsströme auf den CRO umzuleiten, damit dieser sich schnellstmöglich ein ungefiltertes Bild von der Lage machen kann und die richtigen Entscheidungen treffen kann. Hier wird häufig von den bestehenden Playern versucht, Sand ins Getriebe zu bringen.

■ Spannungsfelder zwischen den Stakeholdern:

- Unternehmensleitung – Eigentümer
- Unternehmensleitung - Arbeitnehmer
- Eigentümer - Kreditgeber
- Kreditversicherer - Banken
- Investoren – Kreditgeber/Eigentümer

Herausforderungen und Spannungsfelder

Der CRO vorinsolvenzlich und im ESUG-Verfahren

Außerhalb der Insolvenz:

- Kommunikation mit den Stakeholdern (Gesellschaftern, Management, Banken/Fremdkapitalgebern, Mitarbeiter/Gewerkschaften, Kunden, Lieferanten, WKV etc.)
- Schaffung von Transparenz (insbes. Herausarbeiten der Verlustursachen und Problembereiche)
- Schaffung eines geeigneten Umfelds und geeigneter Strukturen
- Erarbeitung, Implementierung und Umsetzung eines Sanierungskonzepts
- Operative Sanierung des Unternehmens
- Finanzielle Restrukturierung des Unternehmens und Beschaffung von Liquidität bis zum Abschluss der Maßnahmen

=> Wiedererlangung des Vertrauens in das Unternehmen, das Management und die Gesellschafter sowie nachhaltige Herstellung der Renditefähigkeit

Herausforderungen und Spannungsfelder

Der CRO vorinsolvenzlich und im ESUG-Verfahren

Zusätzliche Aufgaben vor und innerhalb eines ESUG-Verfahrens:

- Optimale und zielgerichtete Vorbereitung eines Schutzschirmverfahrens bzw. Verfahrens in Eigenverwaltung
- Wahrnehmung von insolvenzrechtlichen Themenstellungen (Abgrenzungen, Inventur, insolvenzrechtliche Buchführung, Berichte ans Gericht, Poolvereinbarung, Insolvenzgeldvorfinanzierung, etc.)
- Beschaffung von Liquidität zur Unternehmensfortführung im Verfahren
- Aufrechterhaltung der Lieferkette, intensive Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern
- Erstellung Insolvenzplan, ggfs. Initiierung M&A-Prozess, etc.
- Kommunikation Gläubigerausschuss/Sachwalter/Gericht
- Durchführung von Gläubigerausschusssitzungen und Gläubigerversammlungen
- Vermeidung von Haftungsrisiken
- Etc.

Herausforderungen und Spannungsfelder

Der CRO vorinsolvenzlich und im ESUG-Verfahren

	Insolvenzantragstellung		Insolvenzeröffnung	
	Vorbereitungsphase	Eröffnungsverfahren	Eröffnetes Verfahren	
operative Sphäre	Projektleitungsfunktion Kommunikation zu den Stakeholdern Erstellung, Implementierung, Steuerung, Verantwortung des betriebswirtschaftlichen Restrukturierungsprozesses Schaffung von Vertrauen	Aktive Übernahme wesentlicher Funktionen im Unternehmen Kommunikation zu den Stakeholdern Umsetzung Restrukturierungsmaßnahmen	Vorbereitung Übergabe an Geschäftsführung oder Investor Kommunikation zu den Stakeholdern Umsetzung Restrukturierungsmaßnahmen Ggfs. Begleitung M&A-Prozess	
insolvenzrechtliche Sphäre	Überzeugung Gesellschafter, Management Vorgespräche mit Banken/Finanzierern, WKV etc. Vorgespräch mit dem Gericht Begleitung Insolvenzantragstellung Ggfs. Einbeziehung von Schlüsselmitarbeitern Optimale Vorbereitung des Verfahrens Projektplanung mit Milestones Vorbereitung Insolvenzplan	Beantragung Insolvenzgeldvorfinanzierung Beauftragung Bewertungsgutachten Organisation des Insolvenzverfahrens (z. B. insolvenzrechtliche Buchhaltung etc.) Verzahnung Projektteam mit internen Mitarbeitern Ermittlung Aus- und Absonderungsrechte Kommunikation vorläufiger Gläubigerausschuss, Sachwalter und Insolvenzgericht (Sitzungen) Sicherstellung Liquidität Weiterbearbeitung Insolvenzplan Ggfs. Einleitung M&A-Prozess	Vorbereitung Gläubigerversammlung Feststellung Aus- und Absonderungsrechte Fertigstellung Insolvenzplan Begleitung M&A-Prozess Kommunikation Sicherstellung Liquidität	

- Das Aufgabenspektrum eines CRO ist in einem (ESUG-)Verfahren sehr umfangreich und vielschichtig.
- Der CRO sollte bereits frühzeitig in die Vorbereitung des Insolvenzverfahrens einbezogen werden.
- Der CRO muss dabei sowohl über umfangreiche insolvenzrechtliche Kenntnisse als auch über großes betriebswirtschaftliches Know How im Bereich Sanierung verfügen.

5 Erfolgsmessung und Exit

Erfolgsmessung und Exit

- Aufgrund der Multikausalität des Erfolgs im konkreten Fall dürfte es schwierig werden geeignete Parameter für den Erfolg eines CRO zu finden.
- Insbesondere bei Arbeitsteilung mit dem bisherigen Management können Entscheidungen blockiert oder unterlaufen werden.
- Weiterhin besteht ein Trade off zwischen der zeitlich befristeten Bestellung des CRO und den über diesen Zeitraum hinausgehenden Erfolgszielen des Krisenunternehmens.
- Manche sehen die Beteiligung des CRO am Unternehmen als beste Incentivierung des CRO.

Gründe für das Einsatzende



6 Resümee

- Die Funktion des CRO ist im Prinzip nichts Neues.
- Die Besetzung einer CRO-Position in Restrukturierungs- und Sanierungsfällen ist nicht zwingend, sondern m. E. einzelfallabhängig zu entscheiden und von vielen Faktoren abhängig. Vor der Frage, ob ein CRO zum Einsatz kommt, sind zunächst die Fragen zu beantworten, welche Aufgaben bei der Unternehmenssanierung den Banken, Eigentümern, Managern, externen Beratern und anderen Interimisten zukommen soll
- Der Einsatz eines CRO kann eine wichtige Option sein. Die Abwägung zwischen dem Einsatz eines Restrukturierungsberaters oder eines CRO kann man so pauschal nicht treffen. Für jedes Mandat leiten sich unterschiedliche Schwerpunkte ab. In der Regel wird eine Mischung von Beratung und dem Einsatz von Interim-Managern unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Problemstellungen und Aufgaben sowie Kompetenzen erfolgen müssen.
- Manager zu finden, die die immer wieder zitierten Idealanforderungen sowie die von den verschiedenen Beteiligten geforderten Erwartungen alle gleichzeitig erfüllen ist insbesondere auch vor dem Hintergrund des hohen Zeitdrucks sehr schwierig. M. E. gibt es zudem nicht viele Manager, die die Fähigkeit besitzen, ein krisenbehaftetes Unternehmen vollumfänglich zu restrukturieren.
- Die Wirksamkeit eines CRO ist von vielen Faktoren abhängig, z. B. nicht zuletzt von der Ausstattung mit ausreichenden Befugnissen insbesondere in fortgeschrittenen Krisensituationen

- **In fortgeschrittenen Krisenstadien bzw. in einem ESUG-Verfahren und bei entsprechend komplexen Unternehmensstrukturen braucht der CRO sicherlich auch viel Glück des Tüchtigen, um das häufig fast Unmögliche innerhalb der zur Verfügung stehenden kurzen Zeit möglich zu machen.**
- **Allein die Wahl der Option CRO – selbst dann, wenn man die Position mit dem für die Aufgabe optimalen Manager besetzt – kann keine Garantie für die Erfüllung aller Erwartungen und einen erfolgreichen Ausgang der Restrukturierung geben.**
- **D. h. der CRO kann m. E. i. d. R. nicht als Wunderwaffe der Sanierung betrachtet werden, der im Alleingang als Einzelkämpfer alle Probleme eines krisenbetroffenen Unternehmens beseitigen kann und bei dessen Bestellung der Sanierungserfolg quasi schon fast gesichert erscheint.**



Winfried End

Geschäftsführer

E-Mail: winfried.end@arc-gmbh.org

ARC Management Partner GmbH

Panoramastraße 54

69181 Leimen

Dipl.-Kfm. Walter Müller

Mobil: +49 175 2713026

E-Mail: wp-mueller@kabelmail.de

Ab 01.01.2017:

Heublein & Müller PartG mbB

Rechtsanwälte – Steuerberater – Wirtschaftsprüfer

Telefon: +49 30 88929290

E-Mail: wmueller@heublein-mueller.de