

Kommunikation 4.0 in der Restrukturierung

Von Sabine Enseleit

Die digitale Transformation hat schon jetzt die Regeln der Unternehmenskommunikation nachhaltig verändert. Die Reputation ist fragiler geworden, ihr Schutz wichtiger denn je. Das zeigt sich auch in unternehmerischen Sondersituationen wie der Restrukturierung.

Zunehmende Komplexität, demokratisierte Kanäle, vernetzte Stakeholder – Unternehmen und ihre Entscheider sehen sich nicht nur einer veränderten Medienlandschaft gegenüber – auch die Spielregeln haben sich durch die Digitalisierung stark verändert.

Neue Regeln der Digitalisierung

Zwar gelten viele der alten Regeln in der Kommunikation auch heute noch, doch diese werden zunehmend ergänzt um neue Kanäle, Player und Anforderungen. Das Internet ist zum Leitmedium der öffentlichen Meinungsbildung avanciert – mit allen Risiken und Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation. Was sich früher irgendwann „versendet“ hat, wird heute unter Umständen von jemandem im Netz aufgegriffen und zur großen Story gemacht. Mit all ihren negativen Auswirkungen für den Einzelnen oder das Unternehmen. Der Schutz der Reputation wird zum Tagesgeschäft, Krisen zur kommunikativen Routine.

Unternehmensführung im Fokus

Die Personalisierung in der Berichterstattung und damit der Kommunikation nimmt seit Jahren zu. In einer Zeit der Digitalisierung der öffentlichen Meinungsbildung reduziert sie Komplexität. Erfolg und Niederlage wird zunehmend an Personen

festgemacht, sie formen die Reputation des Unternehmens entscheidend mit. In der Krise verstärkt sich der Effekt noch einmal, denn wie Stakeholder das Unternehmen in der Krise wahrnehmen und ihr Verhalten daran ausrichten, hängt nicht zuletzt von der attribuierten Krisenschuld ab, also der Höhe der Verantwortung, die dem Unternehmen bzw. seinem Lenker zugesprochen wird. Entscheidend ist, dass derjenige, der das Unternehmen in der Restrukturierung führt, Authentizität ausstrahlt sowie Vertrauen und Glaubwürdigkeit genießt. Und das auf allen Kanälen.

Vernetzte Kommunikation

Doch wie gelingt das? Ein Phänomen der digitalen Welt ist die Vernetzung. Das gilt gerade auch in der Kommunikation. Die Zeiten einer Sender-Empfänger-Kommunikation sind längst vorbei – insbesondere in unternehmerischen Sondersituationen, wo ein zusätzlicher Bedarf an Informationen, der Wunsch nach Reduktion der Komplexität und ein hohes Maß an Emotionen vorhanden sind. Die Beziehungen zu und unter den Stakeholdern zu managen ist darum besonders wichtig und erfordert nicht zuletzt sprachlich eine besondere Sensibilität, will man den Erfolg des Vorhabens nicht gefährden. Die Kommunikation des neuen Jahrtausends ist nicht nur dialogorientiert – sie ist vernetzt und zwar auf allen Ebenen.

Geteilte Öffentlichkeit

War die öffentliche Kommunikation früher nur wenigen vorbehalten und Journalisten die Gatekeeper, ist es heute eine wachsende Zahl an Menschen, die an der digitalen Kommunikation beteiligt sind. Öffentliche Kommunikation ist zum Massenphänomen geworden, Diskurse finden vermehrt online statt. Mikro-Öffentlichkeiten bilden sich heraus, sind untereinander vernetzt und bestimmen selbst die Inhalte. Fällt das Korrektiv eines professionellen Journalismus weg, wird der Boden bereitet für Fake News und Emotionen stehen auf einmal über den Fakten. Für Unternehmen steigt damit das Risiko und die Gefahr eines Kontrollverlustes. Prozesse zu steuern und Botschaften gezielt an relevante Zielgruppen zu senden, wird



Sabine Enseleit, Geschäftsführerin der SE Wirtschaftskommunikation

immer schwieriger; in einer unternehmerischen Sondersituation kann das fatale Folgen haben.

Permanenter Veränderungsprozess

Die Taktung der Veränderungen in der Kommunikation ist mittlerweile extrem hoch. Viele Unternehmen erkennen das und stellen ihre Kommunikation entsprechend auf. Unternehmenskommunikation ist inzwischen anerkannt als Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung. Denn die öffentliche Positionierung bestimmt mehr denn je den Erfolg eines Unternehmens. Das kann in Krisen- und Turnaround-Situationen überlebenswichtig sein.

Die Autorin

Sabine Enseleit ist Lehrbeauftragte für „Unternehmenskommunikation“ im Master Studiengang Corporate Communication an der Hochschule Fresenius in Hamburg sowie am Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung in Kufstein (FH) zum Thema „Kommunikation in Krisen- und Turnaround-Situationen“. Als Geschäftsführerin der SE Wirtschaftskommunikation ist sie außerdem als Beraterin, Interim-Managerin, Speaker und Trainerin tätig. Kontakt: se@se-wirtschaftskommunikation.de, www.se-wirtschaftskommunikation.de

Workshop: Alles Fake? PR-Spielregeln für Unternehmer in der digitalen Welt

Mannheim, 18.02.2019, 9.30 Uhr bis 17.00 Uhr
Hamburg, 25.02.2019, 9.30 Uhr bis 17.00 Uhr

Welche Medien und Kanäle sind heute relevant und wie kann man diese für das eigene Unternehmen am besten nutzen? Wie arbeiten Journalisten heute und worauf kommt es insbesondere im Umgang mit kritischen Journalisten an? Wie gelingt eine erfolgreiche Positionierung und auf welche rechtlichen Aspekte muss man besonders im Umgang mit den digitalen Medien achten?

Weitere Informationen und Anmeldung:
www.manager-wissen.com

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
Grabengasse 4 · 69117 Heidelberg
www.manager-wissen.com

Layout: haessmedia · 69245 Bammental · Hauptstraße 37
Druck: ColorDruck Solutions GmbH
Gutenbergstraße 4 · 69181 Leimen

Mit Factoring den Turnaround gestalten

Von Christian Stoffel

Forderungsverkauf kann wesentlich dazu beitragen, im Sanierungsprozess schnell, unkompliziert und flexibel zusätzliche Liquidität zu generieren.

Die wahre Qualität eines Managements zeigt sich in der Krise. In schwierigen Zeiten, etwa im Fall notwendiger Restrukturierung, sind schnelle und zuverlässige Entscheidungen wichtig – und ebensolche Lösungen zur Sicherung des Liquiditätszuflusses. Langwierige Verhandlungen verzögern notwendige Investitionen und erschweren eine nachhaltige Planung. Je flexibler und schneller Unternehmen hingegen auf zusätzliche Mittel zugreifen können, desto größer sind die Chancen, dass sie Geschäftsprozesse optimieren und gestärkt aus solchen Phasen hervorgehen. Alternative Finanzierungsmöglichkeiten sind in vielen Fällen ein wertvoller Baustein bei der Krisenbewältigung. Ein probates Mittel stellt dabei Factoring dar.

Der Verkauf von Forderungen eines Unternehmens an einen Factoring-Partner erfreut sich in Deutschlands Unternehmenslandschaft zunehmender Beliebtheit. Doch nicht nur, wenn die Geschäfte ohnehin laufen, bietet Factoring Vorteile gegenüber konventionellen Finanzierungen. Gerade auch im Sanierungsprozess eröffnet es viele Freiräume, die ein klassisches Darlehen allein nicht bieten kann. Factoring verschafft finanzielle Sicherheit. Die Sicherstellung der Liquidität steht dabei im Vordergrund. Ihre zügige, flexible und unkomplizierte Verfügbarkeit ist ein großer Vorteil gegenüber klassischen Finanzierungslösungen.

Factoring als Ergänzung zum bestehenden Finanziererkreis

Gerät ein Unternehmen beispielsweise durch eine Fehlinvestition in eine wirtschaftliche Schieflage, kommen auch die bestehenden Finanzierungspartner oft unter Zugzwang und stehen einer Ausweitung der Finanzierung kritisch gegenüber. Die Situation spitzt sich zu, wenn die Bank ein sogenanntes IDW S6-Gutachten vom Management einfordert. Dann dürfte allen Beteiligten klar sein, dass die Lage als kritisch eingestuft wird und besondere Anforderungen gestellt werden. Es handelt sich dabei um ein externes Sanierungsgutachten, das von einem Sanierungsexperten erstellt wird. Im Kern geht es um die Fragen: Kann das Unternehmen die Krisensituation überwinden? Welche Maßnahmen sind dazu notwendig? Und wie bildet sich der Sanierungsweg in der finanzwirtschaftlichen Planung ab?

Schon in diesem ersten Schritt kann ein Factoring-Partner einen maßgeblichen Beitrag leisten. Denn er ist in der Lage, eine Liquiditätsprognose

sowie eine Analyse der Machbarkeit zu erstellen und damit zur Belastbarkeit eines Sanierungsgutachtens beizutragen. Daher ist es wichtig, dass das Management im Fall der Restrukturierung möglichst frühzeitig Factoring-Lösungen in Betracht zieht – eine Praxis, die auch auf der Agenda von Unternehmensberatungen weit oben steht.

Verhandlungen auf Augenhöhe

Mit einer unabhängigen Factoring-Lösung erhält das Unternehmen im Restrukturierungsszenario eine Liquiditätsspritze, die es ihm erlaubt, bestehende Lieferantenverbindlichkeiten fristgerecht zu begleichen und nachhaltig ausreichend zusätzliche Mittel vorzuhalten. Dazu kommt ein nicht unwesentlicher psychologischer Effekt: Mit einem Factoring-Partner an der Seite lässt sich auf Augenhöhe mit den Vertretern weiterer Finanzierungspartner verhandeln. Denn es ist davon auszugehen, dass dieser Partner die Sanierungswürdigkeit und Sanierungsfähigkeit des Unternehmens überprüft hat und es zudem im Prozess begleiten wird. Factoring bestätigt mithin das Finanzierungskonzept.

Ein Forderungsverkauf ist grundsätzlich vollkommen transparent und umsatzkongruent. Entscheidend ist lediglich, dass die der Forderung zu Grunde liegende Leistung vor Rechnungsstellung tatsächlich vollständig erbracht wurde und frei von Rechten Dritter ist. Die Höhe der durch Factoring erbringbaren Liquidität hängt vom Wert der Forderungen ab. Dieser bemisst sich am tatsächlichen Bestand, reduziert um etwaige Gegenforderungen oder Abzugsmöglichkeiten in Folge nachlaufender Rabatte.

Quick-Check innerhalb von 48 Stunden

Bereits innerhalb von 48 Stunden ist in der Regel einschätzbar, ob Factoring umsetzbar ist und wie viel Liquidität daraus generiert werden kann. Auf Basis von aktuellen Informationen zu den Debitoren sowie einem eventuell bereits vorliegendem IDW S6-Gutachten ist eine grundsätzliche Einschätzung im genannten Zeitraum möglich.

Im Schnitt lassen sich dann bis zu 90 Prozent der Forderungen zeitnah in Liquidität umwandeln. Das ist deutlich mehr als üblicherweise auf Basis der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Rahmen eines Zessionskredites generiert werden können. Nach Abzug des Kaufpreiseinhalts fließt dem Unternehmen damit



Christian Stoffel, Commercial Leader Factoring von TARGO Commercial Finance

ein Großteil seiner Forderungen direkt als Liquidität zu – Mittel, die schnell für notwendige Maßnahmen verfügbar sind. Den zunächst bei der Factoringgesellschaft verbleibenden Kaufpreiseinbehalt erhält das Unternehmen dann mit der Zahlung durch den Debitoren.

Durch den regresslosen Forderungskauf optimiert Factoring aber nicht nur den Cashflow im Unternehmen, es reduziert auch das Risiko von Forderungsausfällen, das nun der Factoring-Partner trägt. Daneben hat es einen positiven Effekt auf die Eigenkapitalquote und spart Zinsaufwendungen. Und noch etwas spricht für Factoring als Baustein einer Finanzierungslösung: Es ist für Unternehmen nahezu aller Größenordnungen möglich, auch für solche, die eben nicht über ein Top-Rating verfügen. Damit ist Factoring ein wertvolles Element in einem intelligenten Finanzierungsmix – und das nicht nur in Krisenzeiten.

TARGO Commercial Finance ist Teil der TARGOBANK Unternehmensgruppe und bietet als Partner mittelständischer Unternehmen Finanzierungslösungen in den Bereichen Factoring und Leasing an. Mit exzellenter Fachkompetenz betreuen über 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 20.000 Kunden und entwickeln für sie umfassende und innovative Finanzierungslösungen. TARGO Commercial Finance unterstützt Unternehmen dabei, ihre Wachstumspotenziale durch intelligente Finanzierungslösungen optimal auszuschöpfen. Gerade der Bedarf an Liquidität im globalen und digitalen Kontext macht alternative Finanzierungsformen wie Factoring und Leasing für Unternehmen interessant – Tendenz steigend. Jahrzehntelange Marktexpertise und umfassende Branchenkenntnis machen TARGO Commercial Finance zu einem der führenden Anbieter für Mittelstandsfinanzierung in Deutschland. Weiterführende Informationen unter: www.targocf.de

Mit Sale & Lease Back den Fortbestand des Unternehmens sichern

Von Thomas Vinnen

Lieferausfälle, rückläufige Umsätze, hohe Kosten und Verpflichtungen sowie insolvente Abnehmer sind nur einige der Ursachen, warum ein Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage geraten kann. Um vom Zusammenbruch des Unternehmens verschont zu bleiben, ergreifen Unternehmer bereits bei einer drohenden Zahlungsunfähigkeit geeignete und rettende Restrukturierungsmaßnahmen, mit dem Ziel, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Der Eintritt eines Krisenfalles ist nicht immer leicht zu definieren, auch nicht, wann der richtige Zeitpunkt gekommen ist, einen außenstehenden Berater in die Geschäftstätigkeit des Unternehmens zu involvieren. Der Geschäftsführer eines mittelständischen Familienunternehmens in der Automobilzuliefererindustrie hatte seit mehreren Monaten einen rückläufigen Umsatz verzeichnet, bevor er sich an einen Experten gewendet hat. Schließlich hat das Unternehmen beim Gericht einen Antrag auf eine Sanierung mit Eigenverwaltung gestellt. Eine gerichtlich überwachte Eigenverwaltung ermöglichte dem Unternehmer, weiterhin Rechts-handlungen vorzunehmen. Im Zuge der Sanierungsmaßnahmen hatte er mit allen Beteiligten gesprochen – sowohl mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten als auch mit Kreditgebern, die vor allem in Krisensituationen wegen Deckung des Liquiditätsbedarfes von größter Bedeutung sind.

Doch gerade in Krisenzeiten sind es die Banken, die bei ihrer restriktiven Kreditvergabe oft zusätzliche Sicherheiten für die Gewährung weiterer Gelder verlangen. Da sie gebrauchte mobile Anlagegüter in der Regel nicht bewerten können, können diese für eine Finanzierung nicht genutzt werden. Mittelständische Betriebe im produzierenden Gewerbe, in dem sich auch unser Unternehmer befindet, greifen darum vermehrt auf alternative Finanzierungen wie "Sale & Lease Back" für die Generierung zusätzlicher Liquidität

zurück, denn bei dieser Finanzierungsform steht die Werthaltigkeit der Maschinen im Mittelpunkt.

Das Besondere an "Sale & Lease Back" ist, dass die Maschinen uneingeschränkt weitergenutzt werden können. Den Maschinenpark verkaufte der Automobilzulieferer an den Leasinggeber Nord Leasing GmbH, um diesen in monatlichen Raten wieder zurückzuleasen. Somit wurde gewährleistet, dass der Geschäftsbetrieb nicht beeinträchtigt wurde. Die Produktion lief wie gewohnt weiter, und nicht nur alte Aufträge konnten erfüllt, sondern auch neue Aufträge angenommen werden. Ein weiterer Vorteil war, dass die Bewertung der Anlagegüter durch fachmännische Bewertung innerhalb kürzester Zeit erfolgte, und auch die Prüfung, Genehmigung und schließlich die Auszahlung binnen weniger Wochen umgesetzt war. Eine enorme Erleichterung für den Unternehmer, da er durch das Gericht ohnehin an bestimmte Fristen gebunden war.

Das Ziel der Sanierung war, das in Schieflage geratene Unternehmen an das aktuelle Marktumfeld anzupassen und die Arbeitsplätze zu sichern, um so für den Fortbestand des Unternehmens zu sorgen. Die Erwartungen wurden mit Hilfe der Liquiditätsspritze sogar übertroffen, denn der Unternehmer bezog in seinen Zukunftsplan bereits jetzt schon die Möglichkeit einer neuen „Sale & Lease Back-Finanzierung“ nach Ablauf der aktuellen Vertragslaufzeit mit ein. Diese Möglich-



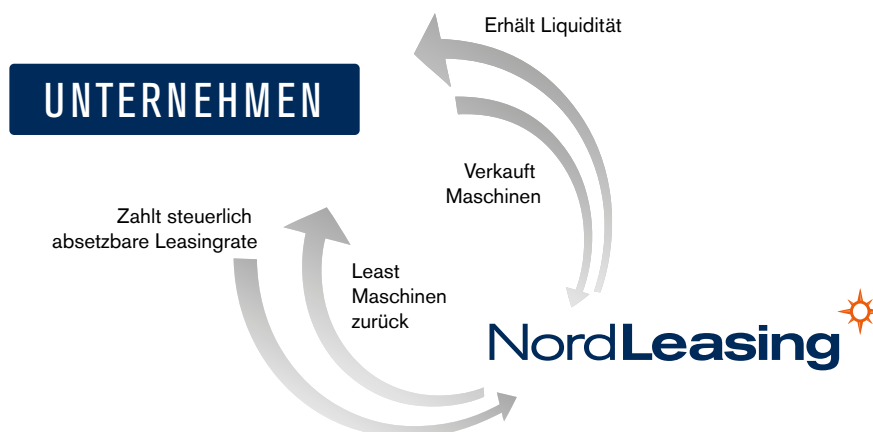
Thomas Vinnen, geschäftsführender Gesellschafter der Nord Leasing GmbH

keit nutzen nämlich zwei Drittel der Kunden der Nord Leasing GmbH. Neben der zügigen Gewinnung neuer Liquidität bei uneingeschränkter Nutzung der Maschinen und Anlagen sind die Verbesserung der Eigenkapital-Quote durch das Herauslösen der finanzierten Maschinen aus der Bilanz sowie das Generieren von Buchgewinnen durch das Heben stiller Reserven mögliche weitere Vorteile einer Sale & Lease Back-Lösung.

Vor dem Hintergrund, dass das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) die insolvenzbedrohten Unternehmen ermutigen sollte, einen Insolvenzantrag so früh wie möglich zu stellen, bevor die Möglichkeiten einer Sanierung aufgrund fehlender Liquidität erschöpft sind, verstärken sich mittlerweile die Anfragen nach einer Sale & Lease Back-Finanzierung von Unternehmen, die eine Sanierung im Rahmen der ESUG durchlaufen. Diese Finanzierungsform kann sowohl bei einer übertragenden Sanierung als auch bei einer Restrukturierung im Rahmen eines Insolvenzplanes als Finanzierungsbaustein eingesetzt werden.

Der Autor

Thomas Vinnen, der selbst aus einer mittelständischen Unternehmerfamilie stammt, ist Mitgründer und geschäftsführender Gesellschafter der Nord Leasing GmbH. Davor war der Bank- und Diplom-Kaufmann unter anderem in leitender Funktion bei der DaimlerChrysler AG sowie Alleinvorstand eines Wareneinkaufsfinanzierers, den er seinerzeit zum führenden Anbieter der Einkaufsfinanzierung in Deutschland ausbaute. Neben seiner Geschäftsführertätigkeit bei Nord Leasing ist er seit 2018 außerdem Geschäftsführer der Deutsche Einkaufsfinanzierer GmbH, einem der führenden Anbieter im Bereich Wareneinkaufsfinanzierung.



Maschinen verkaufen und sofort wieder zurückleasen: Sale & Lease Back verschafft Liquidität in Krisensituationen.

Mit Interim Management Zeit gewinnen

Von Christian Keyser

Starkes Unternehmenswachstum, Disruption von Unternehmens- oder ganzen Geschäftsbereichen sowie Restrukturierungssituationen erfordern zunehmend schnelle, flexible Lösungen in der Personalplanung, besonders für Top-Management-Positionen. Ein Grund, warum Interim Management derzeit boomt.

Für Unternehmen – egal ob im klassischen Mittelstand oder in Konzernen – wird es zunehmend schwieriger, vakante Positionen zügig mit den passenden Kandidaten zu besetzen. In der Regel dauert es sechs bis neun Monate, bis die passende Führungskraft gefunden ist. Eine sehr lange Zeit, wenn es um Schlüsselpositionen wie beispielsweise der eines CFOs geht. Unternehmen nutzen darum in den letzten Jahren verstärkt Interim Management Lösungen. Allein in 2017 stieg das Honorarvolumen um 15 Prozent, für 2018 rechnet die Branche nach Prognosen der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management mit ähnlichen Steigerungsraten.

Treiber Digitalisierung

Ein wesentlicher Treiber der Entwicklung ist nicht zuletzt die Digitalisierung, insbesondere in den Bereichen Geschäftsprozesse, Agiles Management, Industrie 4.0 und Big Data. Aber auch der Bereich Restrukturierung und Sanierung gewinnt zunehmend an Relevanz. Gerade in diesem Bereich ist es wichtig, dass erfahrene Manager zum Einsatz kommen, die neben der fachlichen Qualifikation und Erfahrung auch die entsprechenden „Soft Skills“ mitbringen, um die neuen Konzepte und Änderungen überzeugend und gewinnend zu vermitteln.

Manager auf Zeit

Interim Manager sind Manager auf Zeit, die für einen bestimmten Zeitraum die Steuerung des Unternehmens verantworten können. Dies kann die (Weiter-) Entwicklung der Unternehmensstrategie und des „Business Modells“ als Ganzes beinhalten oder auch die Initiierung notwendiger Restrukturierungsmaßnahmen. Entscheidend hierbei ist immer die Akzeptanz des Interim

Managers als Persönlichkeit mit der situationsgerechten Kommunikation und der Berufs- und Lebenserfahrung aus vergleichbaren Situationen.

Berater und Unternehmer gleichzeitig

Der Interim Manager ist kein geschützter Begriff und daher ist der Markt sehr intransparent. Es gibt erfolgreiche „one-man“-Unternehmen, Verbünde von mehreren Interim Managern bis hin zu professionellen Personalberatern, die in den letzten Jahren ein fundiertes Netzwerk von Interim Managern entwickelt haben. Oft bringen gute Interim Manager eine Mischung aus Beratungserfahrung und operativer Linienverantwortung mit. Beispielsweise als Projektleiter in der Sanierungsberatung und dann mehrere Jahre als CEO, CFO oder Leiter Controlling. Interim Manager sind selbst Unternehmer und haben daher ein gutes „judgement“ für unternehmerische Entscheidungen.

Viele Berater mit 20 oder mehr Jahren Berufserfahrung sehen in dem Modell Interim Manager eine „Notlösung“ der weiteren Karriereentwicklung. Dies kann Motivation sein, aber viel entscheidender ist der unbedingte Wille zum unternehmerischen Dasein und das klare Kompetenzprofil. Ist der Interim Manager ein guter Sanierer, Generalist, CFO, Einkäufer? Gute Interim Manager treffen teilweise schon mit Mitte 30 die Entscheidung für diesen Karrierepfad.

Aufgrund der hohen Intransparenz des Markts für Interim Manager können spezialisierte Personalberatungsunternehmen die Verbindung zum passenden Interim Manager herstellen. Unabhängig von aktuellen Aufträgen investieren gute Personalberater viel Zeit in den Auswahlprozess und das persönliche Screening von Kandidaten, um dann bei Anfragen nach Interim Managern schnell handeln zu können.

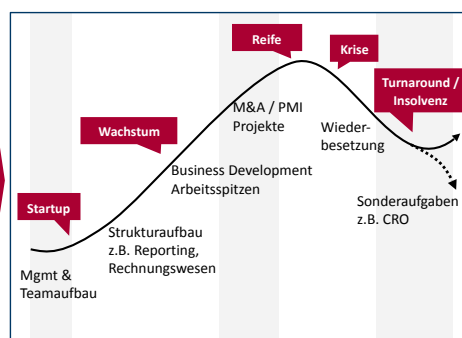


Christian Keyser, Director Executives & Interim Managers
Treuenfels GmbH Personalberatung

Anlässe für den Einsatz von Interim Managern (Beispiele)

- Ein Vorstand muss seinem Finanzchef kündigen und sucht Ersatz
- Ein Geschäftsführer steht kurzfristig nicht mehr zur Verfügung
- Vakanzüberbrückung bei Kündigung oder Krankheit einer Führungskraft
- Unterstützung bei einer Akquisition und dem gesamten M&A-Prozess
- Integration einer neu erworbenen Tochtergesellschaft (Post Merger Integration)
- Plötzlicher Sanierungs- oder Restrukturierungsbedarf einer Unternehmenseinheit
- Umsetzung von Projekten zur Ertragssteigerung
- Kompetenzverstärkung in Aufsichts- und Beiräten oder als Sparrings-Partner der Geschäftsführung
- Unterstützung bei einer Due Diligence als Gutachter aus der Praxis für Private Equity- und Beteiligungsgesellschaften
- Als Business Angel mit eigenem Kapital im Rahmen eines Management Buy In (MBI)
- Umsetzung und Gestaltung einer erfolgreichen Nachfolgeregelung

	FESTANSTELLUNG	INTERIM
EXECUTIVE	<ul style="list-style-type: none"> • C - Level • Erste & zweite Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> • CFO / CRO • General Mgmt / CEO • Programm-Mgmt • Vakanzüberbrückung • Sonderaufgaben
PROFESSIONALS	<ul style="list-style-type: none"> • Teamleiter • Sachbearbeiter • Experten • Spezialisten 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmgmt • Projektsupport • Unterstützung bei Arbeitsspitzen



Interim Management bietet ganzheitliche Lösungen für alle Unternehmenssituationen.

Die Treuenfels GmbH Personalberatung

ist spezialisiert auf die Rekrutierung und Auswahl von Personal im Finanz- und Rechnungswesen und Controlling. Kontakt: Christian Keyser, 040-707084-225, christian.keyser@treuenfels.com, www.treuenfels.com.