



RSM EBNER
STOLZ

Newsletter Maschinen- und Anlagenbau

RSM Ebner Stolz

Q4-2023

Sehr geehrte Damen und Herren,

die aktuellen Entwicklungen im deutschen Maschinen- und Anlagenbau geben weiter Anlass zur Sorge. Die Reichweite der zu Beginn des letzten Jahres noch auskömmlichen Auftragsbeständen sinkt fortlaufend. Weiterhin rückläufige Auftragseingänge signalisieren, dass eine Trendwende noch nicht in Sicht ist.

Darüber hinaus setzen steigende Betriebs- und Energiekosten, immer komplexer werdende regulatorische Vorgaben sowie ein schwieriges (Re-)finanzierungsumfeld die Branchenakteure zusätzlich unter Druck. Themen wie Fachkräftemangel und geopolitischen Risiken bleiben aktuell. Die Ergebnisse der anstehenden Wahlen (bspw. USA), könnten außerdem zusätzliche Herausforderungen für die Unternehmen bedeuten.

Im Rahmen unseres RSM Ebner Stolz Newsletters zum Maschinen- und Anlagenbau möchten wir Sie regelmäßig über die aktuellen Trends und Herausforderungen sowie die Treiber der Transformation der Branche informieren.

Die aktuelle Ausgabe legt den Fokus auf das immer komplexer und kostensensibler werdende Management von (Groß-)Projekten und beleuchtet dabei sowohl operative als auch finanzielle Stellhebel und Lösungsansätze.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback. Weitere Studien und Insights zum Maschinen- und Anlagenbau finden Sie auf unserer Website. Für Fragen stehen wir gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen



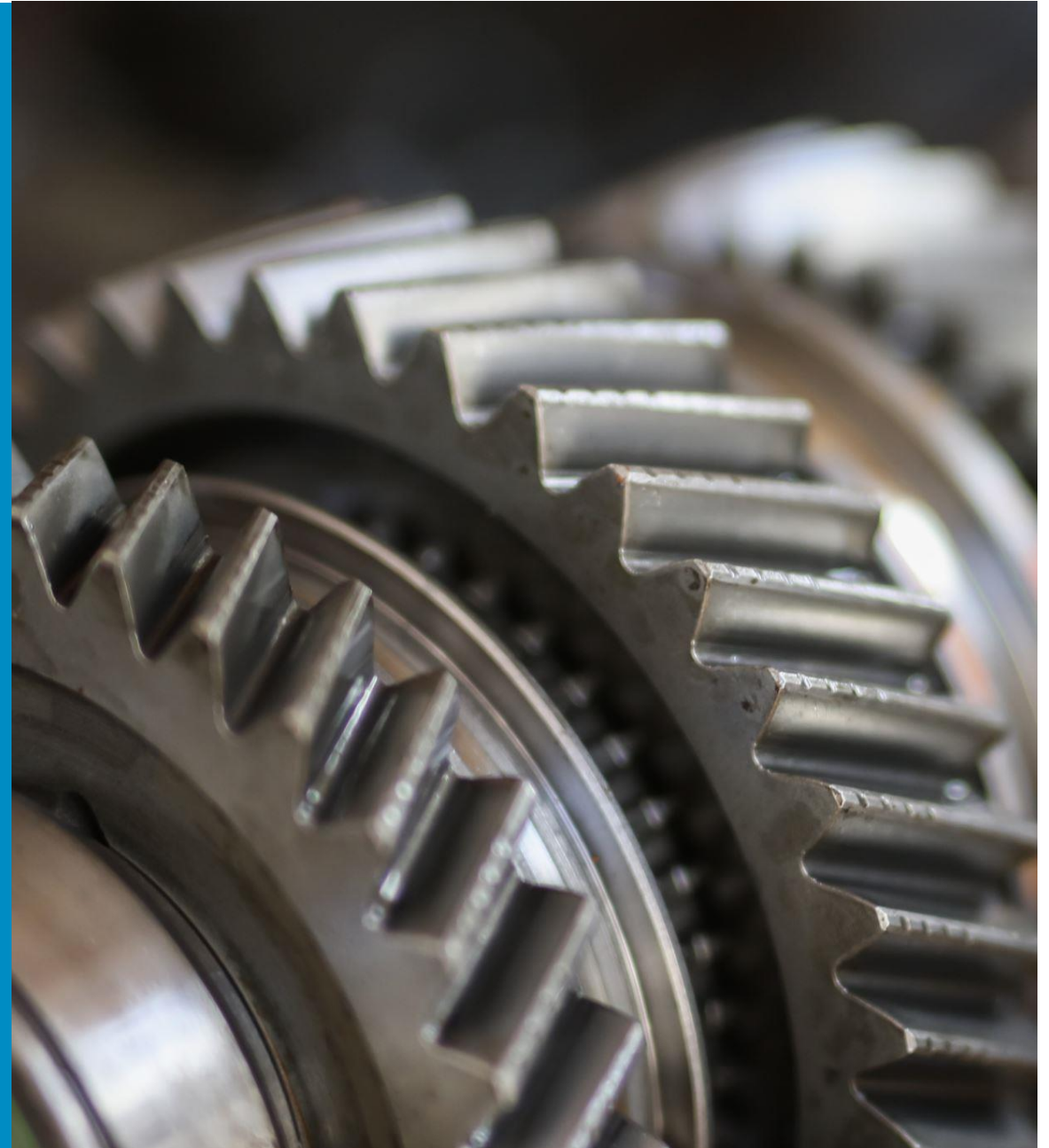
Markus
Mühlenbruch



Christoph
Konow



Götz
Brinkmann



Das Steuern von Projekten wird zunehmend komplexer: ein umfassendes Projektcontrolling sowie Transparenz bzgl. verfügbarer Projektfinanzierungen sind für Maschinen- und Anlagenbauer Pflicht



– Projektmanagement und -controlling

- › In typischen Projektverläufen komplexer Maschinen- und Anlagenprojekte sind bis zur finalen Konstruktion rd. 70-80% der Kosten festgelegt – Fehler aus frühen Projektphasen erhöhen sich erfahrungsgemäß mit einem Faktor 10 je Wertschöpfungstiefe; diese Fakten deuten die Notwendigkeit eines professionellen und standardisierten Projektmanagements
- › In der Konzeption und Abwicklung dieser Projekte gibt es nicht den einen herausstechenden Erfolgsfaktor; es bedarf eines Zusammenspiels aus einer Vielzahl an methodischen Erfolgsfaktoren, u.a. gehören dazu:
 - › Strukturierte Machbarkeitsprüfung, abgestimmte Budgets, Design-to-cost, kompetente Bewertung der Elektro- und Softwareumfänge, Nutzung von local content auf internationalen Baustellen
 - › Stringentes Projektcontrolling hinsichtlich finanzieller und zeitlicher Budgets
 - › Implementierung eines Risiko- und Claimmanagements, um Zusatz-aufwände frühzeitig zu erkennen und anzuzeigen
 - › Einbindung und Unterstützung des Top-Managements

RSM Ebner Stolz Empfehlung

Wir empfehlen die „Earned-Value-Analyse“ als Projekt-controllinginstrument im Sonderanlagenbau. Diese verbindet die ganzheitliche Leistungsbeurteilung (Kosten- und Zeitplanung) sowie eine umfassende Bewertung des Projektfortschritts und Ressourcennutzung. Die Ergebnisse ermöglichen eine frühzeitige Anpassung der Projektverläufe



– Projekt- und Avalfinanzierungen

- › Die Finanzierungsstruktur wird durch die steigende Komplexität von Projekten beeinflusst, wodurch maßgeschneiderte Finanzierungslösungen aufgrund unterschiedlicher Projektgrößen und -laufzeiten notwendig sind
- › Die Kundenanforderungen und die Notwendigkeit zur Besicherung der Anzahlungen steigen. Die Finanzierungsform mittels eines Avals bietet hierbei eine flexible Alternative zur Besicherung und Liquiditätssteuerung des Unternehmens. Die zumeist flexibel und kurzfristig abrufbaren Avalkreditlinien bieten darüber hinaus einen niedrigeren Finanzierungszins sowie eine hohe Akzeptanz beim Kunden
- › Nachfolgende Punkte sind bei einer Projekt-/ Avalfinanzierung wichtig:
 - › Transparenz sowohl über den frei verfügbaren Avalrahmen für bestehende Projekte, als auch für den zukünftigen Auftragsbestand notwendig, um den Avalrahmen optimal auszunutzen und Liquiditätsengpässe zu vermeiden (gilt insbesondere bei Mischkreditlinien bei denen die Gesamtkreditlinie sowohl die KK1- als auch Avallinie umfasst)
 - › Sicherstellung einer zum Geschäftsmodell passenden Finanzierungshöhe und -form
 - › aktive Steuerung der Avalrückläufer zur Freigabe der Avallinie

RSM Ebner Stolz Empfehlung

Wir empfehlen den Aufbau und Einsatz eines Avalsteuerungstools, um eine gezielte Steuerung der freien Avallinien und somit der freien Liquidität zu schaffen. Die Verknüpfung mit der Liquiditätsplanung gewährleistet zusätzlich eine ganzheitliche Liquiditätssteuerung im Unternehmen

1) KK = Kontokorrent

Agenda

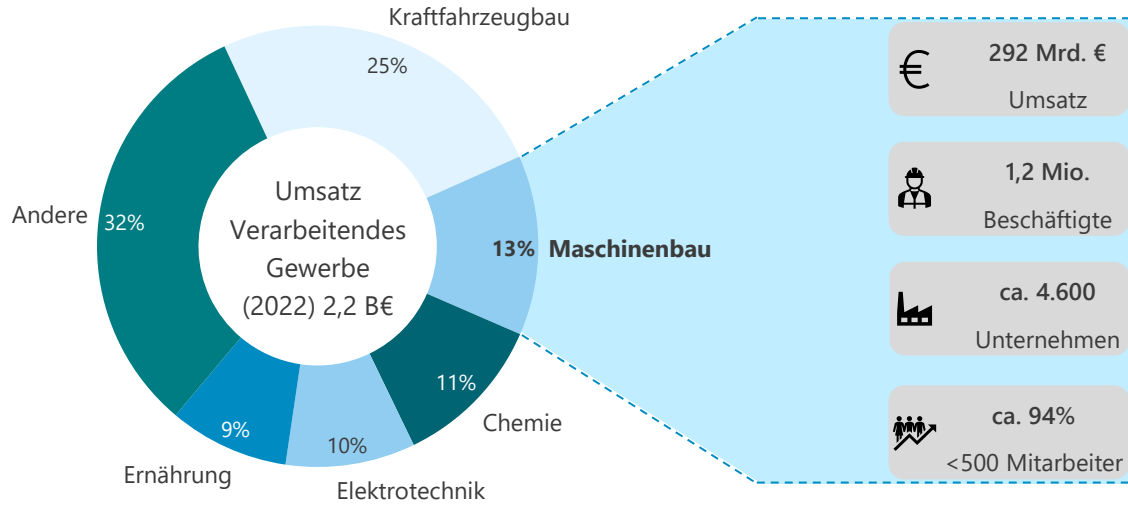
1	Aktueller Überblick: Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland	5
2	Ausgewählte Treiber der Transformation	8
	2.1 Projektmanagement und -controlling im Maschinen- und Anlagenbau	8
	2.2 Projekt- und Avalfinanzierungen	13
3	Über RSM Ebner Stolz	17

Agenda

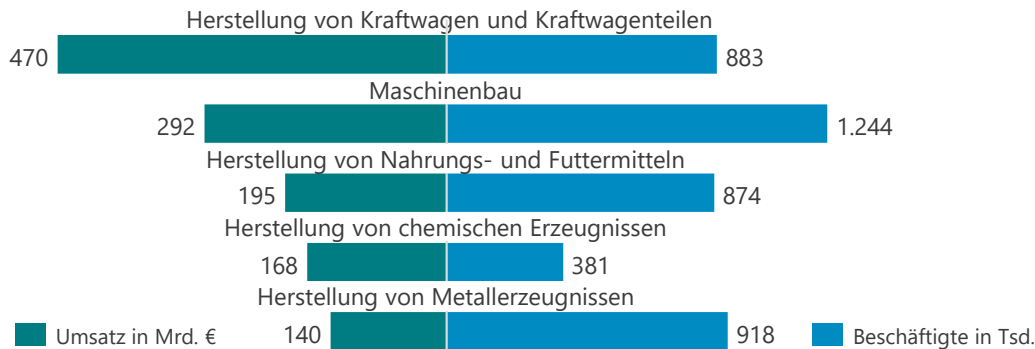
1	Aktueller Überblick: Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland	5
2	Ausgewählte Treiber der Transformation	8
	2.1 Projektmanagement und -controlling im Maschinen- und Anlagenbau	8
	2.2 Projekt- und Avalfinanzierungen	13
3	Über RSM Ebner Stolz	17

Der Maschinen- und Anlagenbau hat in Deutschland eine herausragende Stellung; in 2022 erwirtschaftete die Branche rund 290 Mrd. € und beschäftigte mehr als eine Millionen Mitarbeiter

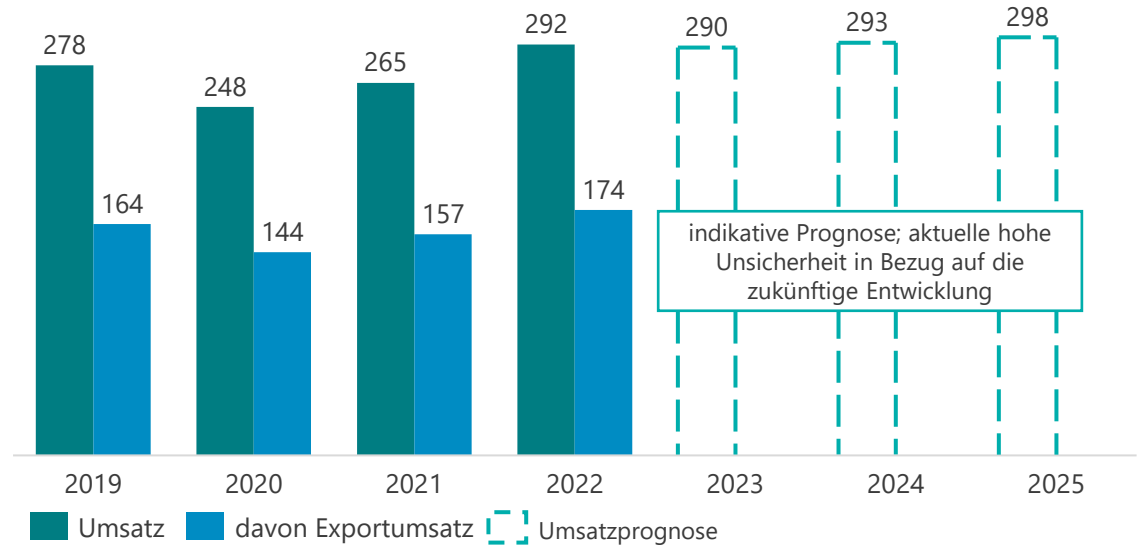
Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland – Überblick



Umsatz und Beschäftigte in den Top 5 Industriezweigen in Deutschland



Umsatzentwicklung und Exportanteil in Mrd. €



Key Facts zum Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland

Geprägt durch KMU und Familienunternehmen; rund 345 Hidden Champions im Bereich Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland

Deutschland als drittgrößter Maschinenbauproduzent weltweit (Nr. 1 China und Nr. 2 USA); Exportquote > 70%

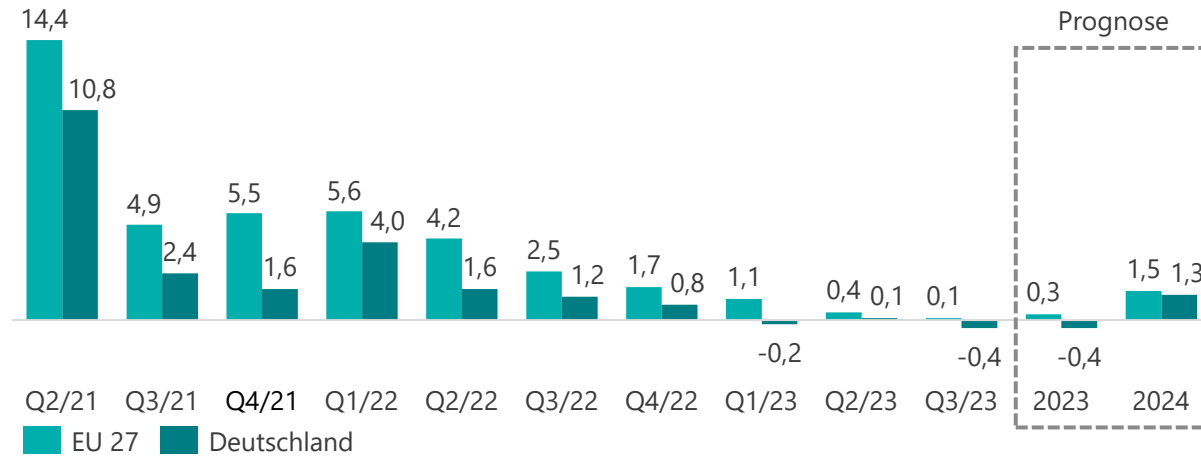
Jeder zweite Ingenieur ist im Bereich F&E und Konstruktion beschäftigt

Rund 6% des Gesamtumsatzes der Branche werden für Innovationen aufgewendet; damit gehört der Maschinenbau zu den innovativsten Branchen Deutschlands; Spitzenreiter ist die Elektroindustrie mit ca. 10% des Gesamtumsatzes

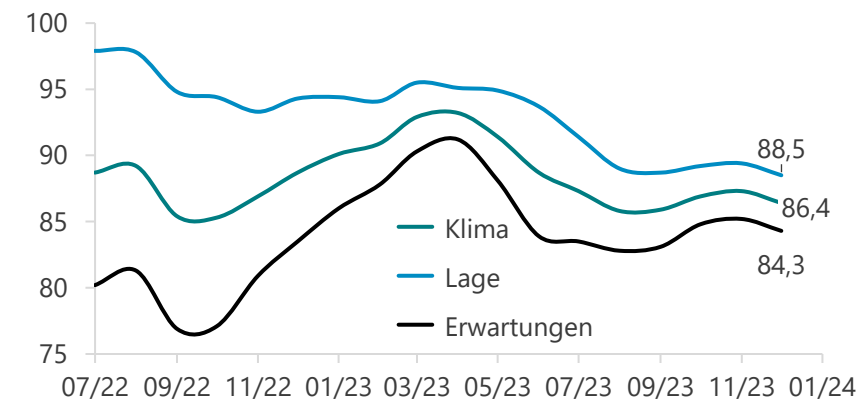
Aktuelle Auftragslage und Stimmung

Die negative Stimmung der Gesamtwirtschaft schlägt auch auf den Maschinen- und Anlagenbau durch; die rückläufigen Auftragsbestände verlieren weiter an Reichweite; keine Trendwende in Sicht

%-BIP-Veränderung EU-27 und Deutschland (ggü. Vorjahresquartal)¹⁾



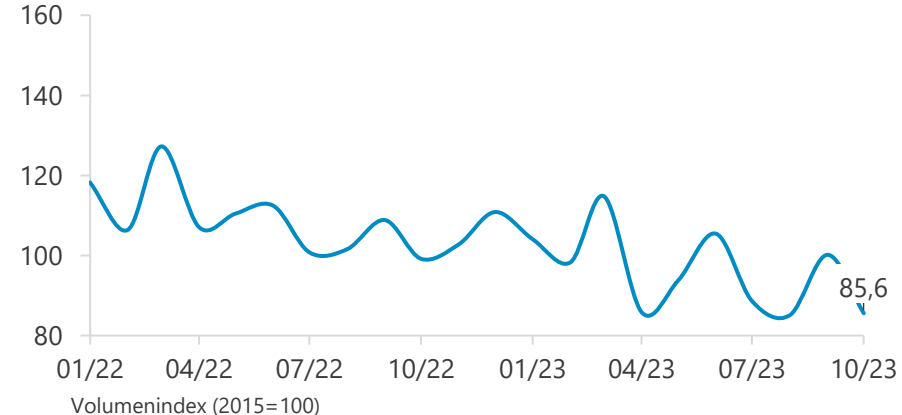
ifo Geschäftsklimaindex (12/2023)



Nach drei Anstiegen in Folge fällt der Index von 87,3 Punkten in 11/23 auf 86,4 Punkte in 12/23; deutliche Verschlechterung im Verarbeitenden Gewerbe, insb. für energieintensive Branchen; rückläufige Auftragsbestände.

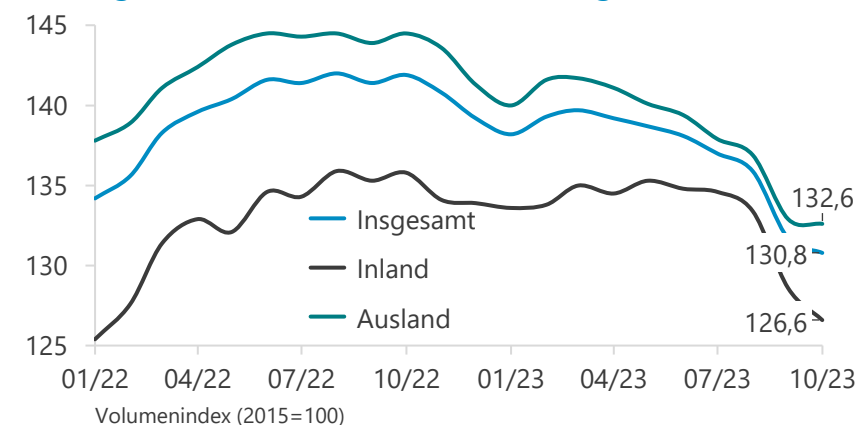
Der Ifo Geschäftsklimaindex basiert auf 9.000 monatlichen Meldungen von Unternehmern. Normiert ist der Index auf den Mittelwert von 2015

Auftragseingänge im Maschinen- u. Anlagenbau (10/2023)



Im Oktober 2023 lag der Auftragseingang im deutschen Maschinen- und Anlagenbau rund 12% unter dem Wert des Vorjahresmonats. Die Auftragseingänge Q1-Q3 2023 liegen rund 14% unter denen des Vorjahres.

Auftragsbestand im Maschinen- u. Anlagenbau (10/2023)



Die Auftragsbestände sind weiter rückläufig im Vergleich zum Niveau aus 2022; in Q1/23 kam es zu Verzögerungen bei der Auftragsabarbeitung und einem erneuten Anstieg; der Oktober 23 liegt rund 8% unter dem Niveau des Vorjahresmonats

Quellen: Statista, VDMA, Ifo Institut, Eurostat, Statistisches BA; Europäische Kommission 1) Preis-, Saison- und Kalenderbereinigt

Agenda

1	Aktueller Überblick: Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland	5
2	Ausgewählte Treiber der Transformation	8
	2.1 Projektmanagement und -controlling im Maschinen- und Anlagenbau	8
	2.2 Projekt- und Avalfinanzierungen	13
3	Über RSM Ebner Stolz	17

Auf das Zusammenspiel kommt es an: die Konzeption und erfolgreiche Umsetzung von Großprojekten im bedarf einer Vielzahl methodischer und persönlicher Erfolgsfaktoren



PRIORISIERUNG

Projekte priorisieren

Festlegung von Prioritäten im Multi-Projektmanagement und Einsatz von Task-Forces

- › Prioritäten vom Management festlegen, in die Organisation kommunizieren und danach zu handeln
- › Einführung einer Task-Force zur effizienten Koordination und schnellen Lösung

STANDARDISIERUNG

Prozesse standardisieren

Etablierung standardisierter Prozesse zur Effizienzsteigerung

- › Optimierung von Abläufen mit klar definierten Verantwortlichkeiten und Schnittstellen
- › Umsetzung zur Sicherstellung von Qualitätsstandards und Erfüllung von Kundenanforderungen

ÄNDERUNGSMANAGEMENT

bei Kundenwünschen

Klare Vereinbarungen über Änderungen zu Projektbeginn

- › Vertragsfestlegung von Deadlines zu Änderungen / Freezing Points
- › Transparente Dokumentation der Änderungen inkl. Anpassung des Projektplans und Bepreisung

TOP-MANAGEMENT

Einbindung und Beteiligung

Einbindung der obersten Führungsebene direkt in den Verlauf wichtiger Projekte

- › Regelmäßige Information über Projektfortschritt und Entscheidungsvorlagen bei Schlüsselaspekten
- › Effektives Multi-Projektmgmt. durch Entscheidungen über Ressourcen, Strategien und Prioritäten

RISIKOMANAGEMENT

Risiken minimieren

Einführung eines systematischen Risikomanagements in den Projekten

- › Potenzielle Risiken frühzeitig identifizieren und Gegenmaßnahmen entwickeln
- › Evaluieren, welche Risiken eingetreten sind und Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen

CLAIM-MANAGEMENT

Ansprüche ggü. den Kunden

Zusätzliche Arbeiten und Kosten für unvorhergesehene Ereignisse geltend machen

- › Erfolgreiches Claims-Management ist oftmals direkt ergebniswirksam
- › Dokumentation von Änderungen, Abweichungen und zusätzlichen Anforderungen

PROJEKTCONTROLLING

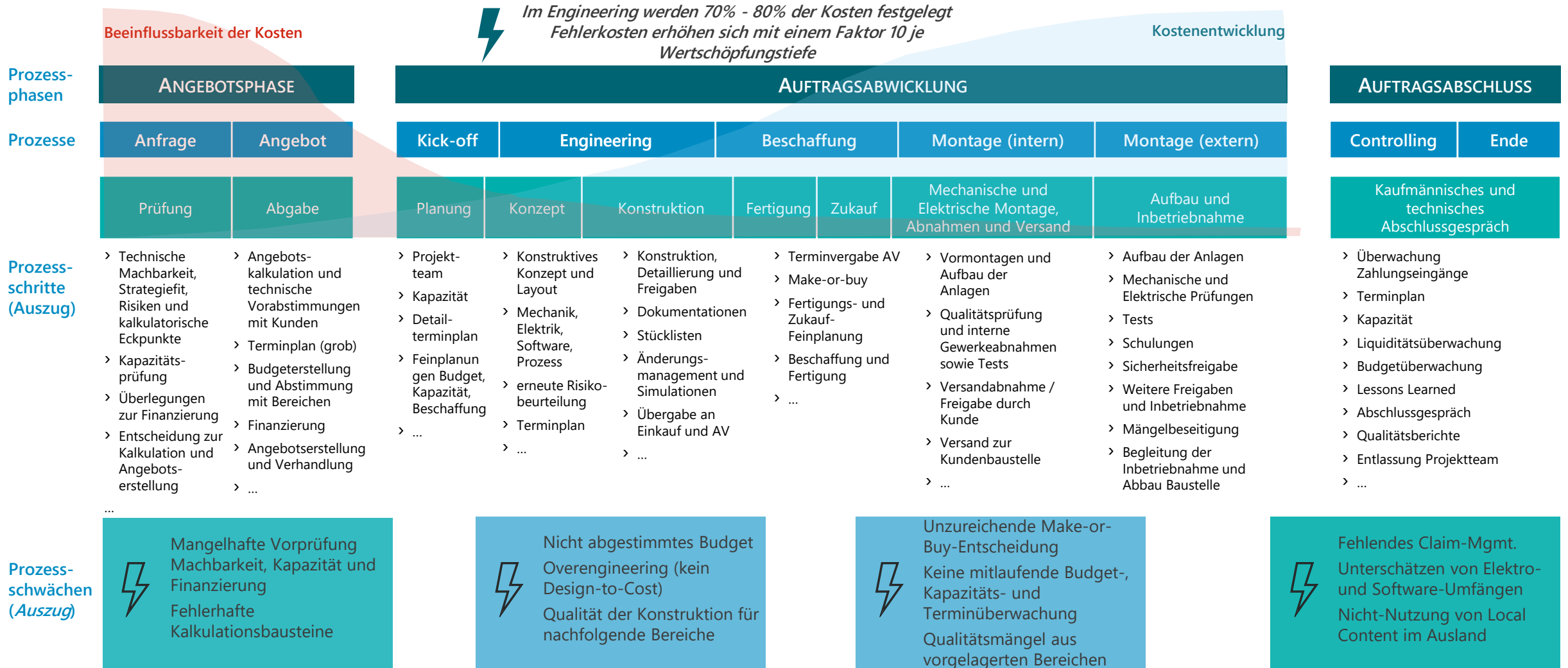
Kontrolle des Projektfortschritts

Projekte innerhalb festgelegter Parameter Zeit, Budget und Qualität abschließen

- › Stringente Kostenkontrolle, um Budgetüberschreitungen zu vermeiden und Ressourcensteuerung
- › Einsatz etablierter Methoden (z.B. dem Earned Value Management (EVM)) und bewährter Software

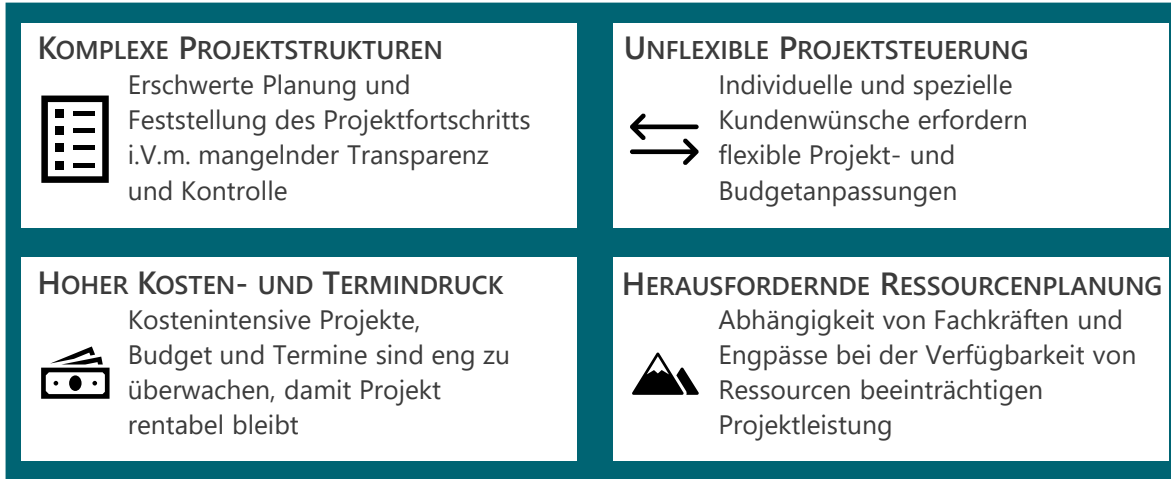
Typischer Projektverlauf und seine Herausforderungen

Bis zur finalen Konstruktion sind etwa 70% - 80% der Kosten festgelegt – Fehler in der frühen Projektphase erhöhen sich erfahrungsgemäß mit einem Faktor bis zu 10 je Wertschöpfungstiefe



Bei komplexen und kostenintensiven Projekten ermöglicht die Earned-Value-Analyse eine ganzheitliche Budget- und Zeitplankontrolle, um bei Abweichungen frühzeitig reagieren zu können

Herausforderungen im Projektcontrolling im Sonderanlagenbau



Chancen der EVA als Projektcontrollinginstrument im Sonderanlagenbau

Gegenüber traditionellen Projektmanagementansätzen bietet die Earned-Value-Analyse viele Vorteile durch...

- 1 Ganzheitliche Leistungsbeurteilung** im Projektverlauf
...um eine bessere Kontrolle über Kosten- und Zeitplan zu haben - neben Zeit und Kosten wird auch die Leistung beurteilt
- 2 Umfassende Bewertung** des Projektfortschritts und Ressourcennutzung
...um frühzeitig Rückstände sowie Probleme zu erkennen und rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen, Ressourcen effizienter zu nutzen sowie proaktives Risikomanagement zu fördern
- 3 Langfristige und flexible Anpassung** der Planung
...um Budget- und Terminanpassungen durch angepasste Kundenwünsche oder Planabweichungen zu ermöglichen
- 4 Enges Berichtswesen** und **detaillierte Dokumentation** in Arbeitspaketen
...um Ursachenforschung zu erleichtern und Planungsgenauigkeiten und Implementierungserfolg bei ähnlichen Problemstellungen zu erhöhen

Earned-Value-Analyse (EVA)

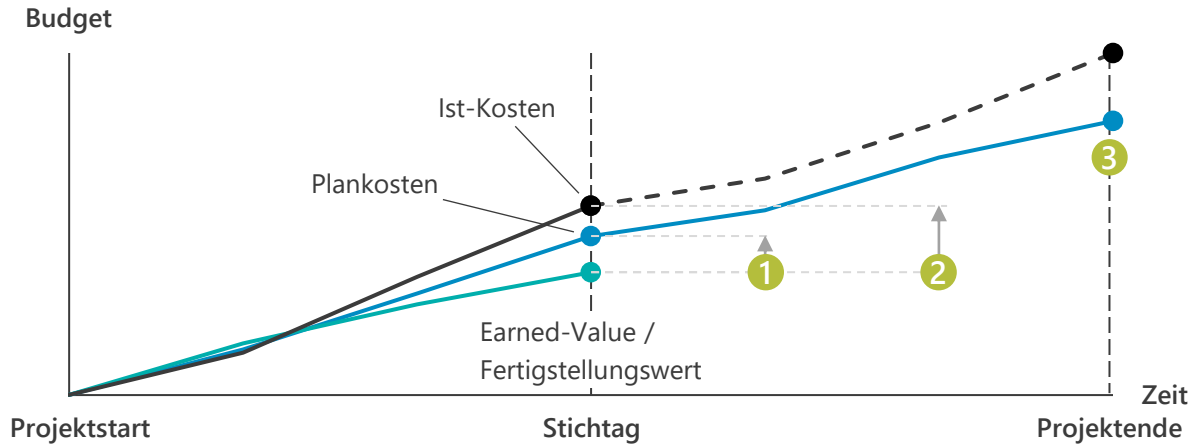
Das Ziel der Analyse ist es, den voraussichtlichen Endtermin sowie die voraussichtlichen Gesamtkosten eines Projekts zu ermitteln und daraus **Kostenabweichungen** und **Zeitabweichungen** zu berechnen

Die wichtigste Kenngröße der EVA ist der **Earned-Value**. Der Wert gibt zum Stichtag die Kosten an, die laut Plan für die geleistete Arbeit anfallen dürfen

Mit der EVA lässt sich der Projektfortschritt überwachen, bewerten und steuern, um bei **Kosten- und Zeitabweichungen** frühzeitig **Maßnahmen zu ergreifen**

Zum erfolgreichen Gebrauch der EVA müssen verschiedene Voraussetzungen wie die Vorlage eines Projektstrukturplans und die einheitliche Erfassung von Kosten und Fertigstellungsgrad erfüllt sein

Graphische Darstellung der Earned-Value-Analyse

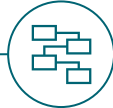


- 1 Die **Plankosten** sind höher als der Earned-Value. Das Projekt liegt zum Stichtag hinter dem Zeitplan
- 2 Angefallene **Ist-Kosten** sind höher, als die Kosten die zum Stichtag für die geleistete Arbeit anfallen dürften (Earned-Value)
- 3 Um die **geplanten Kosten** zum Projektende einhalten zu können, müssen frühzeitig entsprechende Maßnahmen ergriffen werden

Neben den Plan- und Ist-Kosten sollte in der Analyse immer auch der **Projektfortschritt** berücksichtigt werden
Höhere Ist-Kosten im Vergleich zu den Plankosten können durch einen **höheren Projektfortschritt** begründet sein

Best-Practice-Ansätze

Verwendung bei **komplexen Großprojekten** da erhöhter Aufwand zur Durchführung



Etablierung eines **Projektberichtswesens** und eines funktionierenden **Projektcontrollings**



Klare **Definition** des **Leistungsumfangs** und der Erfassungsart des **Fertigstellungsgrads**



Aufgliederung des Projektstrukturplans in **Arbeitspakete** (Kosten, Termine)



Benennung der **Soll-Kosten** zu jedem beliebigen Zeitpunkt



Vorlage **Projektstrukturplan** sowie Termin- und Kostenverlaufsplan



Projektübergreifend einheitliches Erfassen, Beschreiben und Melden



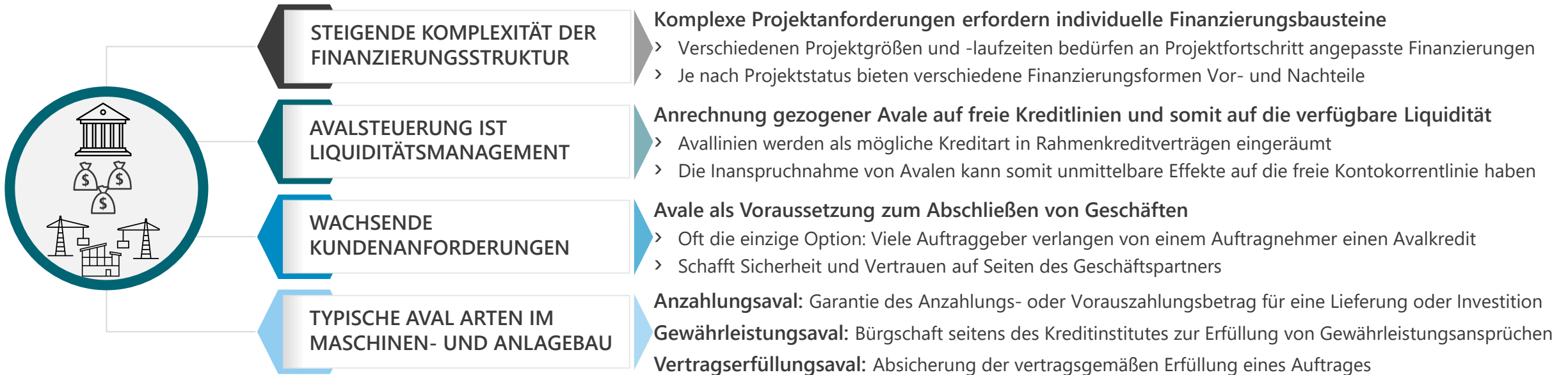
Best Practices

Agenda

1	Aktueller Überblick: Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland	5
2	Ausgewählte Treiber der Transformation	8
	2.1 Projektmanagement und -controlling im Maschinen- und Anlagenbau	8
	2.2 Projekt- und Avalfinanzierungen	13
3	Über RSM Ebner Stolz	17

Eine effektive Umsetzung komplexer Projekte erfordert individuelle Finanzierungslösungen, wobei Avale zur Optimierung der Liquidität und Absicherung der Geschäfte dienen können

Bedeutung von Avalen und Avalarten



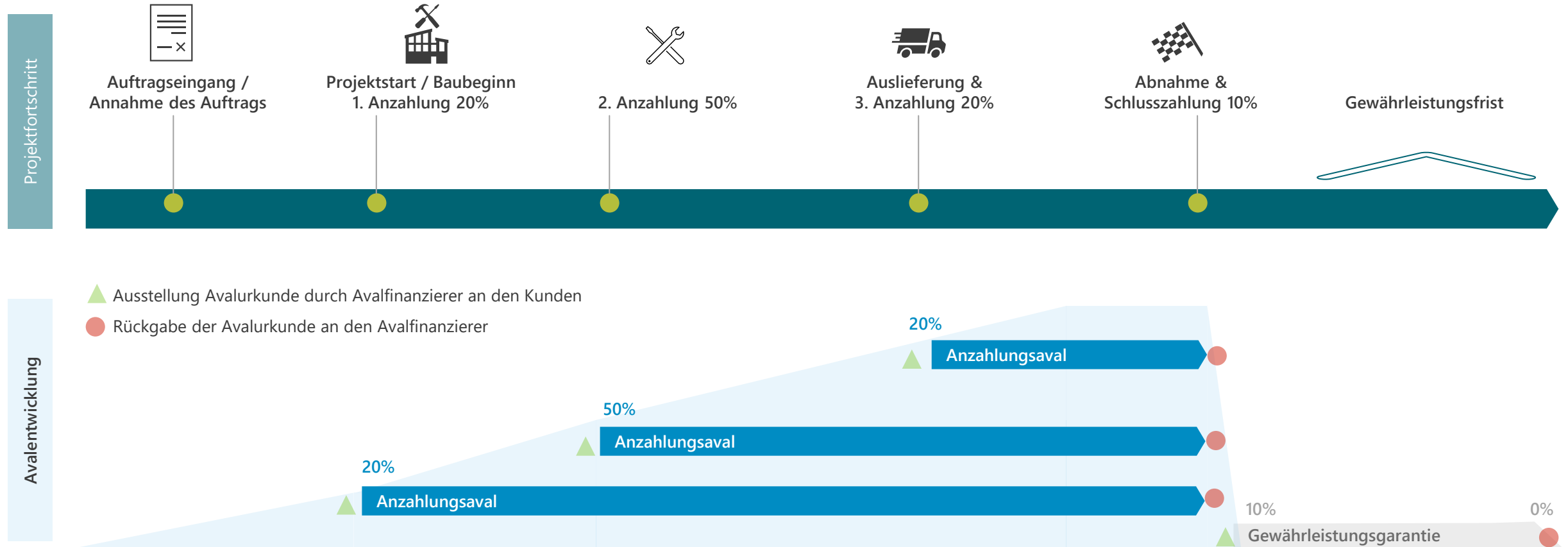
Vor- und Nachteile

- › Flexible Alternative zur Sicherung der Liquidität
- › Avalprovision in der Regel niedriger als Finanzierungszins
- › Flexibel und kurzfristig über einen Rahmenkreditvertrag abrufbar
- › Hohe Akzeptanz bei Kunden als Sicherheit bei langlaufenden Projekten

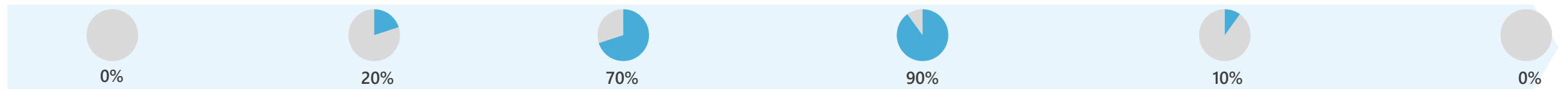
- › Gewährung eines Avalkreditrahmens bedarf einer formellen Kreditwürdigkeitsprüfung des Finanziers
- › Avalkredite auf das Gesamtfinanzierungsobligo angerechnet
- › Bearbeitungsaufwand bei der Herausgabe von Avalurkunden sowie der Rückforderungen der Dokumente

Beispielhafter Projektverlauf und Avalentwicklung





Anzahlungen innerhalb der verschiedenen Projektphasen sind oftmals an eine Avalbesicherung geknüpft, welche die freie Avallinie beansprucht



Beispielhafte Inanspruchnahme der Avallinie im Projektverlauf



Insbesondere im Projektgeschäft ist eine aktive Avalsteuerung sowie eine zum Geschäftsmodell passende Ausgestaltung der Finanzierung für das Liquiditätsmanagement essentiell

Kurzprofil	
	Maschinen- und Anlagenbauer
	Projektlaufzeiten von bis zu drei Jahren
	Umsatz < 150 M€
	Mitarbeiter ~ 500

Ausgangssituation

- › Mittelständischer Maschinenbauer im Sonderanlagenbau für den Automotive Bereich mit hoher Fertigungs- und Montagekomplexität und Projektlaufzeiten von bis zu drei Jahren
- › Anzahlungen durch den Kunden wurden ausschließlich mittels Besicherung durch ein Aval geleistet
- › Finanzierung des operativen Geschäfts erfolgte durch eine Mischkreditlinie, welche sowohl als Kontokorrent als auch Avallinie in Anspruch genommen und durch mehrere Avalfinanzierer zur Verfügung gestellt wurde

Herausforderungen

- › Liquiditätssteuerung der freien Linien, welche sowohl für den Kontokorrentrahmen als auch die Avale genutzt wurde
- › Unzureichende Avalsteuerung und Liquiditätsforecasting sorgte für Liquiditätsengpässe und Verschiebungen bei Projekten
- › Teils langwierige Rückgabe der Avalurkunden vom Kunden an den Finanzierer sorgten für Verzögerungen bei der Freigabe der Avallinien und somit bei der Annahme neuer Aufträge sowie der Besicherung der Anzahlungen bei laufenden Projekten
- › Unzureichende Finanzierungslinien für das Geschäftsmodell sowie teils unpassende Avalbedingungen bei verschiedenen Avalfinanzierern (Split des Anzahlungsavals teils auf mehrere Finanzierer notwendig, um volle Besicherung zu gewährleisten)

Einführung eines Avalsteuerungstools

- › Aufbau und Einführung eines Avalsteuerungstool zur gezielten Steuerung und optimalen Ausnutzung der freien Avallinien sowie Transparenz über die Verteilung der notwendigen Anzahlungsavale bei laufenden Projekten und bei der Annahme neuer Aufträge
- › Verknüpfung der Liquiditätsplanung mit dem Avaltool sorgte für eine ganzheitliche Liquiditätssteuerung
- › Kommunikation mit den Finanzierern zur Ausweitung der Avallinien auf eine zum Geschäftsmodell passende Finanzierungshöhe brachte Flexibilität und Handlungsspielraum im operativen Geschäft
- › aktive Steuerung der Avalrückläufer zur rechtzeitigen Rückgabe der Avalurkunden und Freigabe der Avallinie



Agenda

1	Aktueller Überblick: Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland	5
2	Ausgewählte Treiber der Transformation	8
	2.1 Projektmanagement und -controlling im Maschinen- und Anlagenbau	8
	2.2 Projekt- und Avalfinanzierungen	13
3	Über RSM Ebner Stolz	17

RSM Ebner Stolz steht für Mittelstandsfokus, Interdisziplinarität und besondere Branchenkompetenz

MITTELSTANDS- FOKUS

- > Etablierter Mittelstandsberater mit 2.100 Mitarbeitern
- > 2022 #6 der Prüfungs- und Beratungsgruppen in D
- > Seit 01. Oktober 2023 Mitglied des RSM Netzwerkes

INTERDISZI- PLINARITÄT

- Restrukturierungserfahrene
- > Unternehmensberater
 - > Rechtsanwälte
 - > Wirtschaftsprüfer
 - > Steuerberater

BRANCHEN- KOMPETENZ





- > Agrar & Ernährung
- > Maschinen- & Anlagenbau
- > Automotive
- > Handel
- > Medien & Verlage
- > Pharma & Medizintechnik



Wir sind erste Adresse für immer anspruchsvollere unternehmerische Herausforderungen und erhöhen mit unserem Leistungsangebot die Schlagkraft des Mittelstands von morgen

Unser Leistungsspektrum umfasst alle zentralen Aspekte unternehmerischen Handelns.



 Performance Management	 Restrukturierung	 Corporate Finance	 Smart Financials																				
<p><i>Leistungsfähigkeit erhöhen – Profitabilität nachhaltig steigern</i></p> <table border="1"><tr><td>Strategie & Portfolio</td><td>Kosten & Effizienz</td><td>Digitalisierung & Tools</td></tr><tr><td>Organisation & Systeme</td><td colspan="2">Top-Line & Deckungsbeiträge</td></tr></table>	Strategie & Portfolio	Kosten & Effizienz	Digitalisierung & Tools	Organisation & Systeme	Top-Line & Deckungsbeiträge		<p><i>Bestand sichern – neue Spielräume für die Zukunft eröffnen</i></p> <table border="1"><tr><td>Sanierungskonzepte / IBR</td><td>Operativ Restrukturierung</td></tr><tr><td>Finanzielle Restrukt.</td><td>Insolvenz Advisory</td><td>Umsetzung / CRO</td></tr></table>	Sanierungskonzepte / IBR	Operativ Restrukturierung	Finanzielle Restrukt.	Insolvenz Advisory	Umsetzung / CRO	<p><i>Transaktionen gestalten – Finanzierungsquellen erschließen</i></p> <table border="1"><tr><td>M&A Advisory</td><td>Investorensuche</td></tr><tr><td>Nachfolge</td><td>Koordination</td></tr></table>	M&A Advisory	Investorensuche	Nachfolge	Koordination	<p><i>Transparenz schaffen und Digitalisierung stärken</i></p> <table border="1"><tr><td>Unternehmensplanung</td><td>Automatisierung</td></tr><tr><td>KPI Steuerung</td><td>Big Data Analytics</td><td>Konsolidierung</td></tr></table>	Unternehmensplanung	Automatisierung	KPI Steuerung	Big Data Analytics	Konsolidierung
Strategie & Portfolio	Kosten & Effizienz	Digitalisierung & Tools																					
Organisation & Systeme	Top-Line & Deckungsbeiträge																						
Sanierungskonzepte / IBR	Operativ Restrukturierung																						
Finanzielle Restrukt.	Insolvenz Advisory	Umsetzung / CRO																					
M&A Advisory	Investorensuche																						
Nachfolge	Koordination																						
Unternehmensplanung	Automatisierung																						
KPI Steuerung	Big Data Analytics	Konsolidierung																					

RSM Ebner Stolz ist als führender Mittelstandsberater auch stark in der Restrukturierung engagiert

Führend im Mittelstand.

343 M€ Umsatz
>2.100 Mitarbeiter*innen
14 Standorte in Deutschland

Umsatzverteilung GJ 22

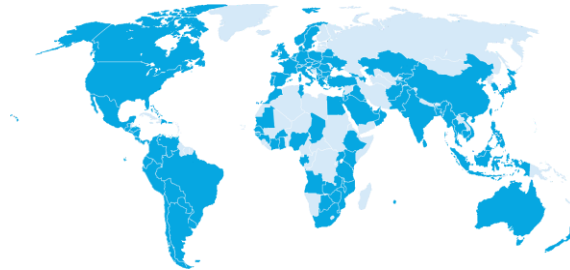


Seit 25 Jahren
Partner des
Mittelstandes



International arbeitsfähig.

>120 Länder
>830 Standorte weltweit



Global vernetzt

seit dem 1. Oktober 2023
Mitglied im RSM Netzwerk

Engagiert in der Restrukturierung.

>80

Berater*innen,
mit Tätigkeits-
schwerpunkt
Restrukturierung

12

Erfahrene
Restrukturierungs-
partner und -
principals

>200

Restrukturierungs-
projekte im
Mittelstand



Ganzheitliche
Perspektive in
interdisziplinären
Teams

Gerne stehen wir für Ihre Fragen zur Verfügung

Unser Expertenteam



Markus Mühlenbruch

Partner
markus.muehlenbruch@ebnerstolz.de
Tel. +49 711 2049-1878
Mobil +49 173 302239



Götz Brinkmann

Principal
goetz.brinkmann@ebnerstolz.de
Tel. +49 221 20643-0
Mobil +49 152 22540156



Christoph Konow

Partner
christoph.konow@ebnerstolz.de
Tel. +49 40 37097-395
Mobil +49 170 7973899

Unser Autorenteam



Frederik Blümm

Senior Manager
frederik.bluemm@ebnerstolz.de
Tel. +49 40 37097 235
Mobil +49 170 5570849



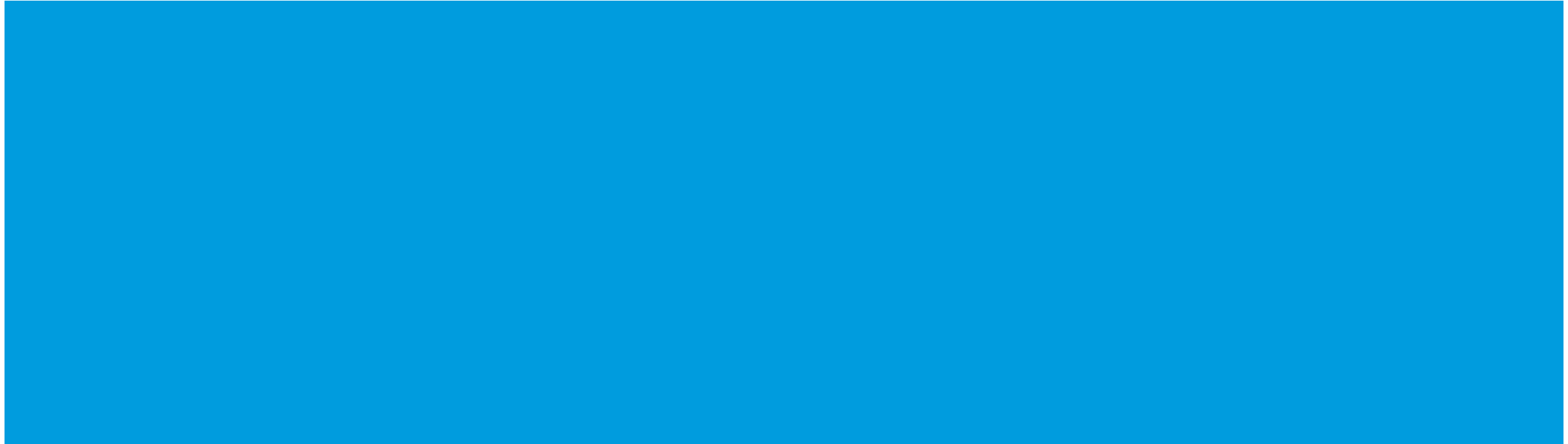
Pavel Rakhovskiy

Manager
pavel.rakhovskiy@ebnerstolz.de
Tel. +49 40 37097-397
Mobil +49 160 97979037



Sven Hofestädt

Manager
sven.hofestaedt@ebnerstolz.de
Tel. +49 40 37097-503
Mobil +49 173 4216493



RSM Ebner Stolz is a member of RSM network and trades as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm each of which practices in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity of any description in any jurisdiction. The RSM network is administered by RSM International Limited, a company registered in England and Wales (company number 4040598) whose registered office is at 50 Cannon Street, London, EC4N 6JJ. The brand and trademark RSM and other intellectual property rights used by members of the network are owned by RSM International Association, an association governed by article 60 et seq of the Civil Code of Switzerland whose seat is in Zug.