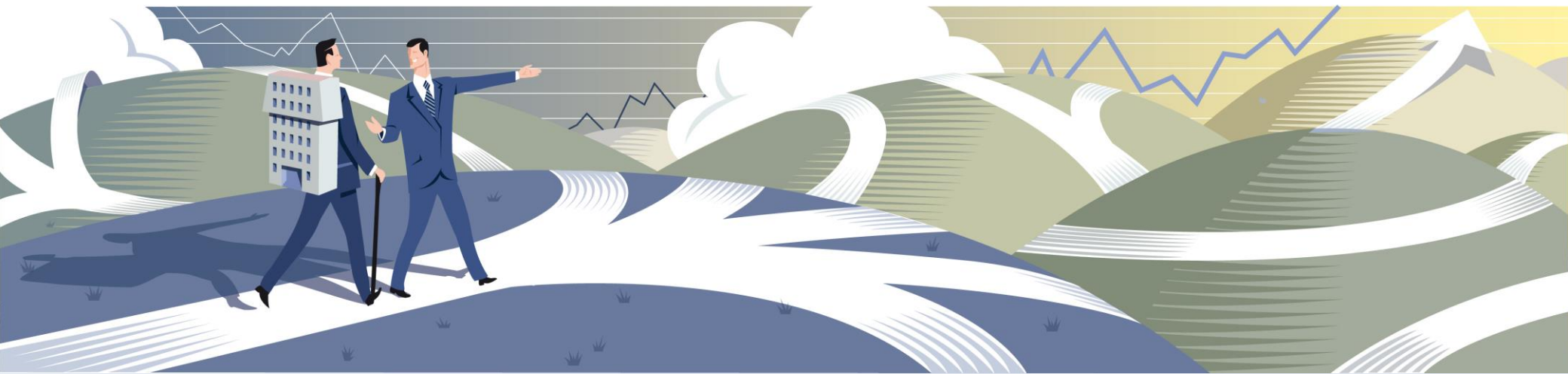


# Andersch

IHR ERFOLG. UNSERE QUALITÄT.



## Perspektive der Beraterpraxis – Einstiegsvoraussetzungen und betriebswirtschaftliche Anforderungen

Symposium des Bonner Zentrums für Europäisches Wirtschaftsrecht  
zum vorinsolvenzlichen Sanierungsverfahren

**Tammo Andersch**

Bonn, 27.01.2017

- |    |  |    |
|----|--|----|
| 1. | Ziele und Erfolgsfaktoren einer Sanierung aus Beratersicht | 2  |
| 2. | Betriebswirtschaftliche Umsetzungsmöglichkeiten            | 7  |
| 3. | Empfehlungen aus Beraterperspektive                        | 26 |



### Vorschlag einer EU-Richtlinie

(COM(2016) 723 final  
2016/0359 (COD)  
vom 22.11.2016;  
hier kurz: **EU-RLV**)

#### **Intention:**

***Abbau von Hürden für den freien Kapitalfluss, welche sich aus unterschiedlichen Restrukturierungs- und Insolvenzregimen der Mitgliedstaaten ergeben.***

#### **Konkrete Ziele:**

- Steigerung von Investitionen und Arbeitsplätzen auf dem Binnenmarkt
- Reduzierung unnötiger Insolvenzen lebensfähiger Unternehmen
- Verhinderung einer Anhäufung notleidender Krediten
- Erleichterung von grenzüberschreitenden Restrukturierungen
- Verringerung von Restrukturierungskosten und Steigerung von Insolvenzquoten
- Verbesserung der Möglichkeiten eines Neustarts für lautere Unternehmer

#### **Wesentliche regulatorische Ansätze:**

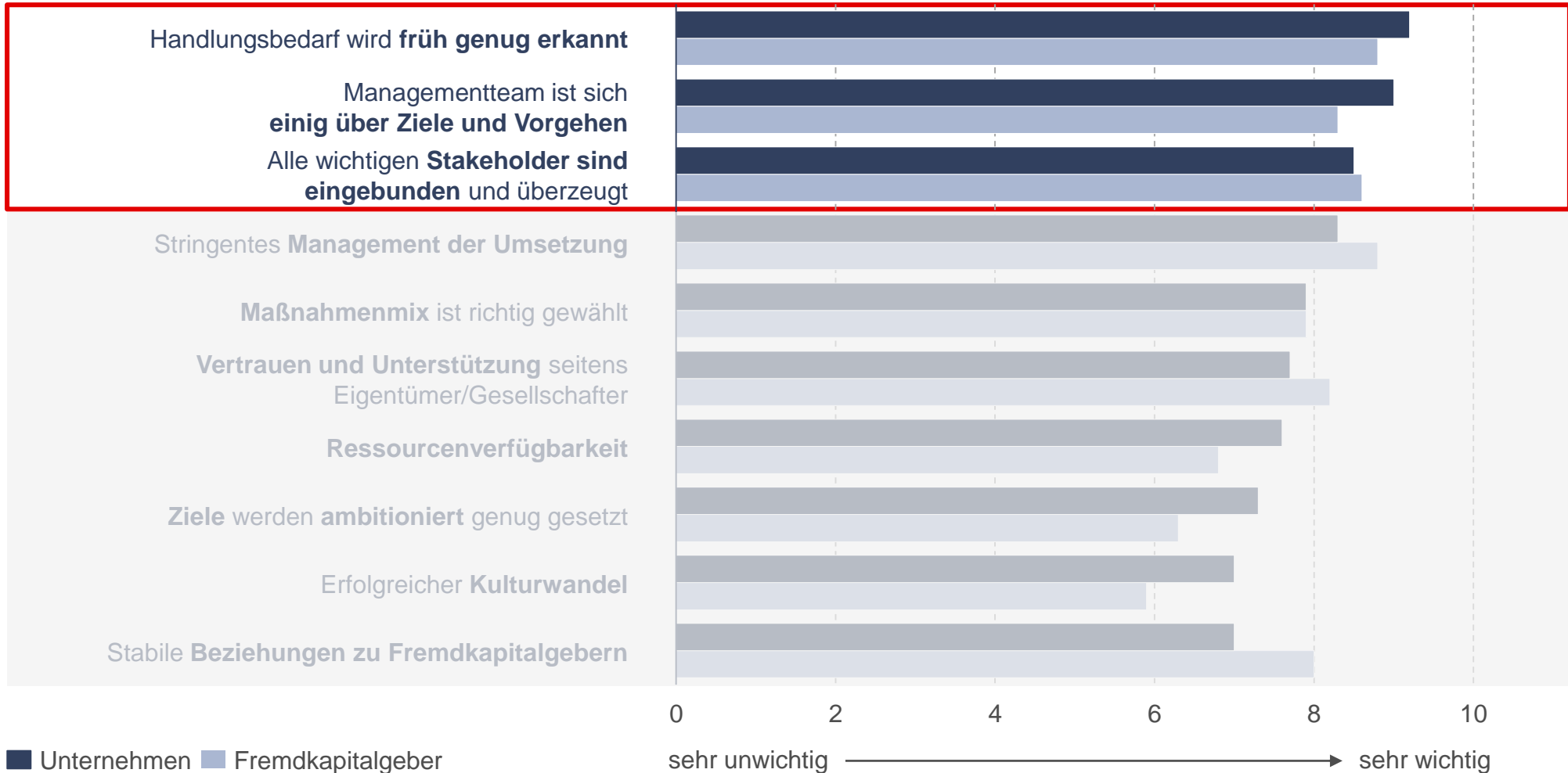
- Gemeinsame Prinzipien für eine präventive Restrukturierung
- Maßnahmen zur Effizienzsteigerung aller Restrukturierungs- und Insolvenzverfahrensarten

**Herausforderung: Transformation und Anpassung der “EU-Leitplanken“ für eine präventive Unternehmensrestrukturierung an die deutsche Sanierungskultur.**

# 1. Ziele und Erfolgsfaktoren einer Sanierung aus Beratersicht

## Typische Erfolgsfaktoren bei Sanierungen – Exemplarische Ergebnisse deutscher Studien

Andersch



Quelle: OliverWyman, Studie "Führung in der Krise", 2015, S. 33 (Umfrage: Faktoren für eine erfolgreiche Sanierung)

## Typische Erfolgsfaktoren bei Sanierungen – Erfahrungswerte

- **Schaffung** eines deutlichen **Sanierungsmehrwertes**:  
die erfolgreiche Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen ist  
überwiegend wahrscheinlich und erhöht wesentlich den Unternehmenswert.
- Aufrechterhaltung der **Prozesskontrolle**  
bei den Finanzgläubigern als wesentliche Beteiligte.
- **Tragfähige Entscheidungsgrundlagen**:  
Transparenz über eigene Risikoposition und Finanzlage des Schuldners.



# 1. Ziele und Erfolgsfaktoren einer Sanierung aus Beratersicht

## Positive Impulse für die deutsche Sanierungskultur – Erwartungen an die Transformation aus Sicht eines Restrukturierungsberaters

Andersch

➤ Verfahrenseinstieg zu einem **frühen Krisenstadium** –  
Aber: Bestandsgefährdende Risiken müssen erkennbar sein.



➤ Möglichst **keine/geringe gerichtliche Beteiligung zu Verfahrensbeginn**:  
Kooperationshindernis und Abschreckung für den Unternehmer.



➤ **Gläubiger** müssen den **Prozessablauf und Auswahl der erforderlichen Berater beeinflussen** können: Maßgebliches Erfolgskriterium.



➤ Nutzung/Kombination der **vorhandenen und bewährten Beratungsansätze** in der  
betriebswirtschaftlichen Sanierungspraxis: Tragfähigkeit der Entscheidungsgrundlage.



➤ **Bewertung der Risikopositionen** der Beteiligten grundsätzlich zu **Fortführungswerten**:  
„Gone Concern“-Ansätze blockieren konsensuale Verfahrensergebnisse.



1. Ziele und Erfolgsfaktoren einer Sanierung aus Beratersicht 2
2. Betriebswirtschaftliche Umsetzungsmöglichkeiten 7
3. Empfehlungen aus Beraterperspektive 26

**A**

### **“Early warning tools“ (Art. 3 Ziff. 1 EU-RLV):**

*“Member States shall ensure that debtors and entrepreneurs have access to early warning tools which can detect a deteriorating business development and signal to the debtor or the entrepreneur the need to act as a matter of urgency.”*

**Ziel:** Frühzeitige Feststellung eines Sanierungsbedarfs

- I. Welche Frühwarninstrumente existieren bereits?
- II. Welche Frühwarninstrumente sollten zusätzlich geregelt bzw. bereitgestellt werden?

**B**

### **“Preventive restructuring frameworks“ (Art. 4 Ziff. 1 EU-RLV):**

*“Member States shall ensure that, where there is likelihood of insolvency, debtors in financial difficulty have access to an effective preventive restructuring framework that enables them to restructure their debts or business, restore their viability and avoid insolvency.”*

**Ziel:** Bei Sanierungsbedarf, frühzeitiger Zugang zu einem präventiven Restrukturierungsverfahren (pRV)

- I. Welche Einstiegsschwelle muss für das pRV erreicht bzw. welche Einstiegsgrenze darf nicht überschritten sein?
- II. Welche Nachweise werden dafür nötig sein?
- III. Wie sollte das Ergebnis des pRV aussehen?



#### I. Welche Frühwarninstrumente existieren bereits regelmäßig?

- Grundsätze der Buchführung und handelsrechtliche Buchführungspflichten
- Risikofrüherkennungssysteme bei AGs und GmbHs (gem. § 91 Abs. 2 AktG (analog))
- Lagebericht
- Going-Concern-Aussage des Jahresabschlussprüfers

---

#### Reichen diese Frühwarninstrumente in schwierigen Unternehmenssituationen aus?

- Erfordernis von kurz- und mittelfristigen Liquiditätsplänen auf Wochen (13W-)- und/oder Monatsbasis
- Erfordernis von integrierten Unternehmensplanungen für Szenario-Analysen: Einfluss von Saisonalitäten, Marktereignissen und außerordentlichen Einflüssen auf die Liquiditätsversorgung des Unternehmens
- ...

**Erfahrung: Vorhandene Frühwarnsysteme sind auf das gesetzliche Minimum beschränkt und reflektieren nur selten die speziellen Planungserfordernisse schwieriger Unternehmenslagen**

#### II. Welche Frühwarninstrumente sollten zusätzlich geregelt bzw. bereitgestellt werden?

##### Ansatz der EU-RLV:

- *“Possible early warning mechanisms should include accounting and monitoring duties for the debtor or the debtor's management as well as reporting duties under loan agreements. In addition, third parties with relevant information such as accountants, tax and social security authorities could be incentivised or obliged under national law to flag a negative development.”*

##### Weitere Ansätze aus Beratersicht:

- Für jedes Unternehmen; u.U. verpflichtend:
  - Führung einer rollierenden Liquiditätsvorschau mit direkter Ermittlung Ein- und Auszahlungen
- Für Unternehmen ohne erweiterte Buchführungspflicht (KMU):
  - Schärfung der Pflicht zur Erstellung einer integrierten Unternehmensplanung (verknüpfte Plan-GuV, Plan-Bilanz und abgeleitete Kapitalflussrechnung mit dokumentierten Planungsprämissen)

**Bereitstellung von liquiditätsfokussierten Planungs-/Frühwarninstrumenten – auch bei KMUs – fördert in Deutschland frühzeitige und erfolgreiche Restrukturierungen.**

#### II. Welche Frühwarninstrumente sollten zusätzlich geregelt bzw. bereitgestellt werden?

(Fortsetzung)

##### Weitere Ansätze aus Beratersicht (*Fortsetzung*):

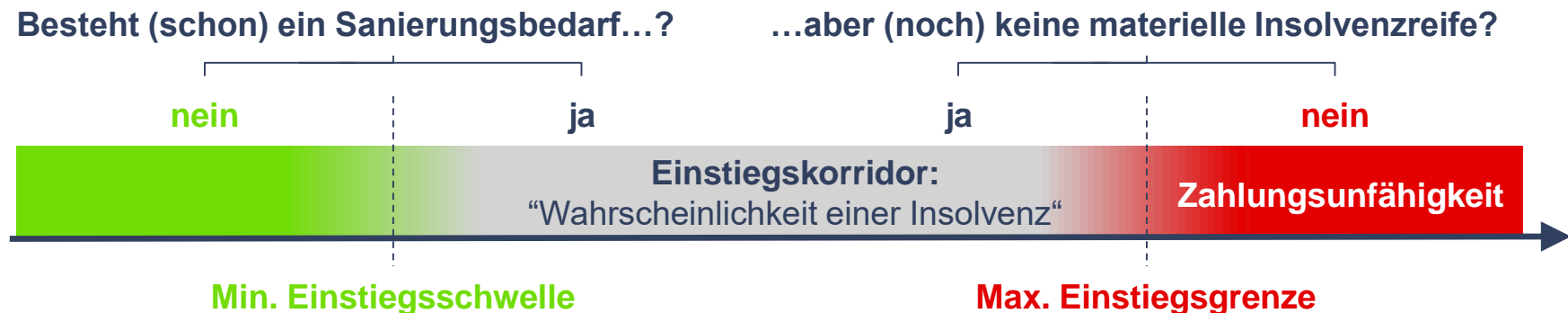
- Für privilegierte Klein- und Kleinstgesellschaften (vgl. §§ 264 f. HGB):
  - Verpflichtende Aufstellung von Lageberichten
  
- Für alle insolvenzfähigen Rechtsformen:
  - Verpflichtung zur Einführung von Risikofrüherkennungssystemen (analog zu den durch das KonTraG vorgeschriebenen Risikofrüherkennungssystemen bei AGs und GmbHs)

**Eine Verpflichtung zur Lageberichterstellung und Einrichtung von Risikofrüherkennungssystemen – auch bei KMUs – kann einen weiteren Beitrag zu einer Kultur frühzeitiger Sanierung leisten.**

### B Präventives Restrukturierungsverfahren – Einstiegsvoraussetzungen: Auslegungsspielraum

#### I. Welche Einstiegsschwelle muss für das pRV erreicht bzw. welche Einstiegsgrenze darf nicht überschritten sein?

- **Ausgangspunkt: Wortlaut der EU-RLV zu “Preventive restructuring frameworks“ (Art. 4 Ziff. 1 EU-RLV):**  
*“Member States shall ensure that, where there is likelihood of insolvency, debtors in financial difficulty have access to an effective preventive restructuring framework that enables them to restructure their debts or business, restore their viability and avoid insolvency.”*
- **Entscheidend:** Ermittlung des Umsetzungsspielraums aufgrund des Begriffs “likelihood of insolvency“ (Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz); “financial difficulty“ wird dann i.d.R. auch gegeben sein.



Der von der EU-RLV verwendete, entscheidende Begriff “Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz“ ist stark auslegungsbedürftig.

### **B** Präventives Restrukturierungsverfahren – Einstiegsvoraussetzungen: Meinungsspektrum

- 1 **Nach freiem Ermessen**
- 2 **Nach freiem Ermessen**, vorausgesetzt,  
das Unternehmen arbeitet mit einem **positiven Cash Flow aus operativer Tätigkeit**
- 3 **Wirtschaftliche Krise**
- 4 **Bestandsgefährdung** i.S.d. IDW S 6
- 5 **Unternehmenskrise** und mindestens noch **12 Monate Zahlungsfähigkeit**
- 6 Eintritt der **drohenden Zahlungsunfähigkeit innerhalb der nächsten 24 Monate** ab Verfahrenseinleitung
- 7 **Drohende Zahlungsunfähigkeit**
- 8 **Drohende Zahlungsunfähigkeit** bei lfd. **Zahlung von Gehältern, Sozialvers.beiträgen und Steuern**
- 9 **Wirtschaftliche Schwierigkeiten**, die kurz- bis mittelfristig geeignet sind, den Bestand des Unternehmens zu gefährden, wenn **mindestens noch 6 Monate Zahlungsfähigkeit besteht**, und
  - laufende **Buchführungs- und Bilanzierungspflichten ordnungsgemäß erfüllt** sind,
  - **keine Zahlungsrückstände gegenüber dem Fiskus/Sozialversicherungsträgern** bestehen, und
  - **Zwangsvollstreckungsmaßnahmen** jeglicher Art gegenüber dem Schuldner **nicht** stattfinden.

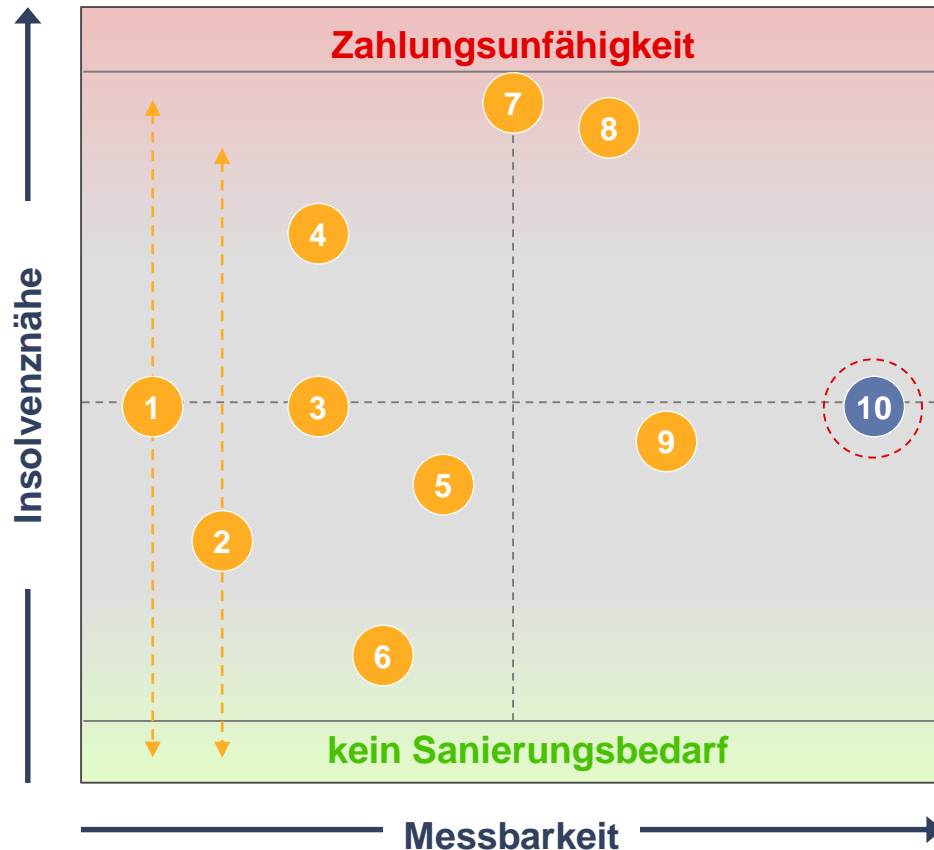
Breites Meinungsspektrum

Die einzelnen Meinungen zu den Einstiegsvoraussetzungen eines pRV unterscheiden sich stark im Hinblick auf Insolvenznähe und Messbarkeit ihrer jeweiligen Kriterien.

## 2. Betriebswirtschaftliche Umsetzungsmöglichkeiten

### B Präventives Restrukturierungsverfahren – Einstiegsvoraussetzungen: Meinungsmatrix

Andersch



#### Meinungsspektrum

- 1 Nach freiem Ermessen
- 2 Nach freiem Ermessen  
+ positiver Cash Flow aus op. Tätigkeit
- 3 Wirtschaftliche Krise
- 4 Bestandsgefährdung
- 5 Unternehmenskrise + noch 12 Mon. ZF
- 6 Drohende ZU innerhalb von 24 Mon.
- 7 Drohende ZU
- 8 Drohende ZU + Zahlung Gehälter, SozVers. u. Steuern
- 9 Wirtschaftliche Schwierigkeiten  
+ noch 6 Mon. ZF  
+ Buchführungs- u. Bilanzierungspflichten erfüllt  
+ keine Zahlungsrückstände ggü. Fiskus oder  
SozVers.träger  
+ keine Zwangsvollstreckungsmaßnahmen
- 10 Bestandsgefährdende Risiken  
+ noch 3-6 Monate Zahlungsfähigkeit

**Nur gut messbare und praktisch bewährte Eingangsvoraussetzungen sind zielführend.**

### **B** Präventives Restrukturierungsverfahren – Einstiegsvoraussetzungen: Eigener Ansatz (1/7)

#### 1. Sanierungsbedarf:

- Absehbare bestandsgefährdende Risiken
- 

#### 2. Keine unmittelbar bevorstehende Insolvenzreife:

- Mindestens noch 3 (-6) Monate Zahlungsfähigkeit
- Keine materielle Insolvenzreife  
(Ergibt sich regelmäßig aufgrund Feststellung zur mindestens 3-monatigen Zahlungsfähigkeit)

Anm.: Insolvenzgrund Überschuldung könnte regelmäßig entgegenstehen:

- Vorliegen zumindest drohender Zahlungsunfähigkeit
- Wegfall positiver Fortführungsprognose
- Überschuldungsbilanzansatz zu Liquidationswerten (vgl. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB)

Ansatz: Abschaffung des Überschuldungsbegriffs

---

#### 3. Kein offensichtlicher Missbrauch (nur, wenn Moratorium beantragt wird):

- Keine Aussichtslosigkeit der Sanierung

### **B** Präventives Restrukturierungsverfahren – Einstiegsvoraussetzungen: Eigener Ansatz (2/7)

#### **II.** Welche Nachweise werden dafür nötig sein?

##### **1.** Sanierungsbedarf: Absehbare bestandsgefährdende Risiken

- **Unser Ansatz:**

Prüfung einer Zahlungsunfähigkeit im laufenden oder folgenden Geschäftsjahr auf Basis mittelfristiger Liquiditätsplanung; Bestätigung durch unabhängigen Dritten

- **Gründe:**

- Diese “Sichttiefe“ liegt bei den meisten Unternehmen vor, da im Kontext der Fortführungsprognose des § 252 Abs. 1 S. 2 HGB („Going-Concern-Prinzip“) relevant; Prüfungsrelevante Unterlagen liegen jedenfalls i.d.R. vor
- Eine liquiditätsnahe Betrachtung ist hinreichend konkret, gut messbar und lässt wenig Raum für ein Schuldnerermessen



### **B** Präventives Restrukturierungsverfahren – Einstiegsvoraussetzungen: Eigener Ansatz (3/7)

#### **II.** Welche Nachweise werden dafür nötig sein?

- 2.** Keine unmittelbar bevorstehende Insolvenzreife: – **Mindestens noch 3 Monate Zahlungsfähigkeit**  
– **Keine materielle Insolvenzreife**

▪ **Unser Ansatz:**

Prüfung, dass 3 Monate keine Zahlungsunfähigkeit auf Basis 13-Wochen-Liquiditätsplanung;  
Bestätigung durch unabhängigen Dritten

(Das Nichtvorliegen materieller Insolvenzreife ergibt sich regelmäßig aufgrund dieser positiven  
Feststellung zur Zahlungsfähigkeit (soweit ein der Insolvenzgrund der Überschuldung unbeachtet bleibt,  
vgl. oben)).

▪ **Gründe:**

- Eine 13-Wochen-Liquiditätsplanung ist in der Praxis üblich, bewährt, gut messbar und deckt ein  
gesamtes Quartal ab

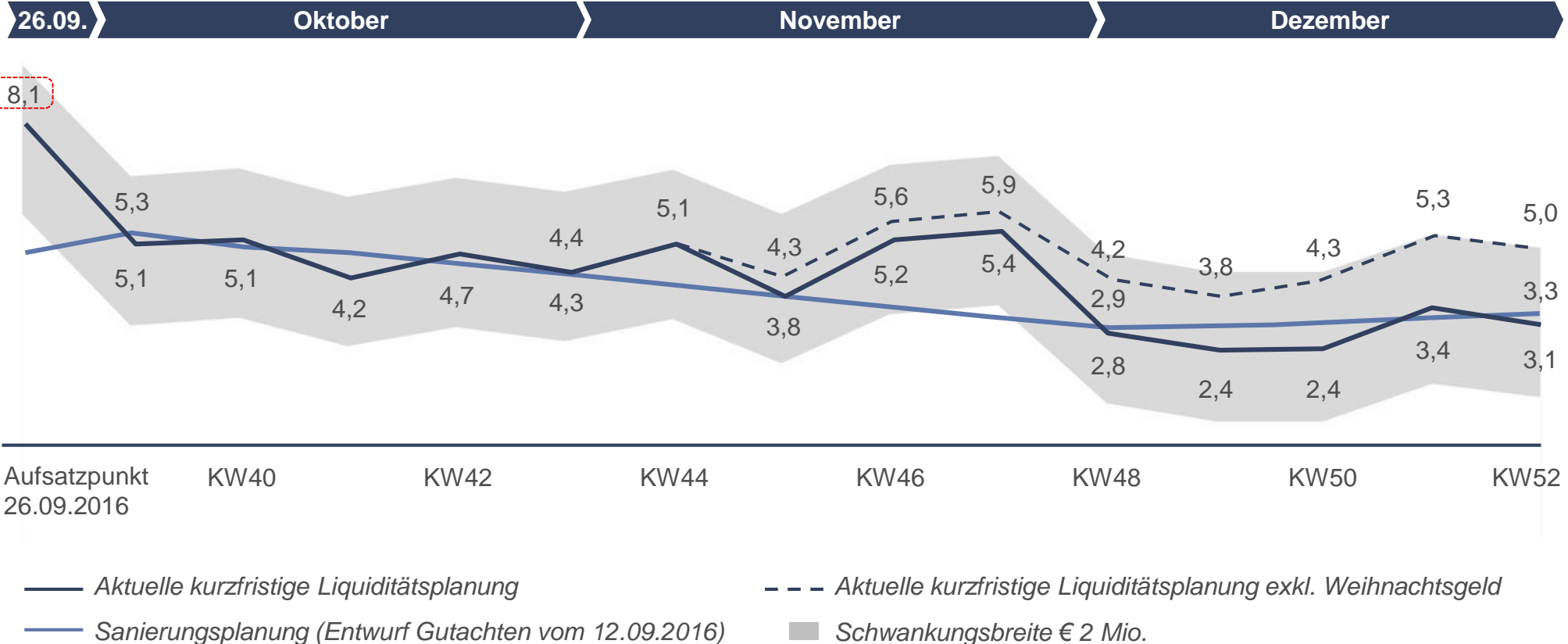
## 2. Betriebswirtschaftliche Umsetzungsmöglichkeiten

### B Präventives Restrukturierungsverfahren – Einstiegsvoraussetzungen: Eigener Ansatz (4/7)

Andersch

#### Exkurs: 13-Wochen-Liquiditätsplanung (Beispiel)

Kurzfristige Liquiditätsplanung [xxx] – Entwicklung verfügbare Liquidität bis Dezember 2016 (in € Mio.)



### **B** Präventives Restrukturierungsverfahren – Einstiegsvoraussetzungen: Eigener Ansatz (5/7)

#### Exkurs: 13-Wochen-Liquiditätsplanung (Technik)

##### Finanzstatus

##### **Ausgangspunkt: (stichtagsbezogener) Finanzstatus**

- Erfassung und Gegenüberstellung verfügbarer liquider Finanzmittel und fälliger Verbindlichkeiten

##### **Grundlage:**

- Bilanz zum Prüfungstichtag. Ergänzend sind insb. zu verwenden:
  - Offene Postenliste Kreditoren und Debitoren
  - Aufgliederung der Rückstellungen
  - Einzelauflistung sonstiger Forderungen und Verbindlichkeiten

##### Finanzplan

##### **Fortentwicklung: (zeitraumbezogener) Finanzplan**

- Detaillierte Fortentwicklung der Finanzpositionen durch Darstellung erwarteter Zahlungen

##### **Grundlage:**

- Grundsätzlich: Unternehmenskonzept mit einer integrierten Planung (Erfolgs-, Vermögens- und Liquiditätsplanung)
- Ausnahmsweise (bei kurzfristigen Finanzplänen): unmittelbar auf dem Finanzstatus aufbauende Liquiditätsplanung. Kurzfristige Liquiditätsvorschau kann i.d.R. anhand eines aktuellen Buchhaltungsstands abgeleitet werden

### **B** Präventives Restrukturierungsverfahren – Einstiegsvoraussetzungen: Eigener Ansatz (6/7)

#### **II.** Welche Nachweise werden dafür nötig sein?

##### **3.** Keine offensichtlicher Missbrauch: Keine Aussichtslosigkeit der Sanierung

- **Unser Ansatz:**

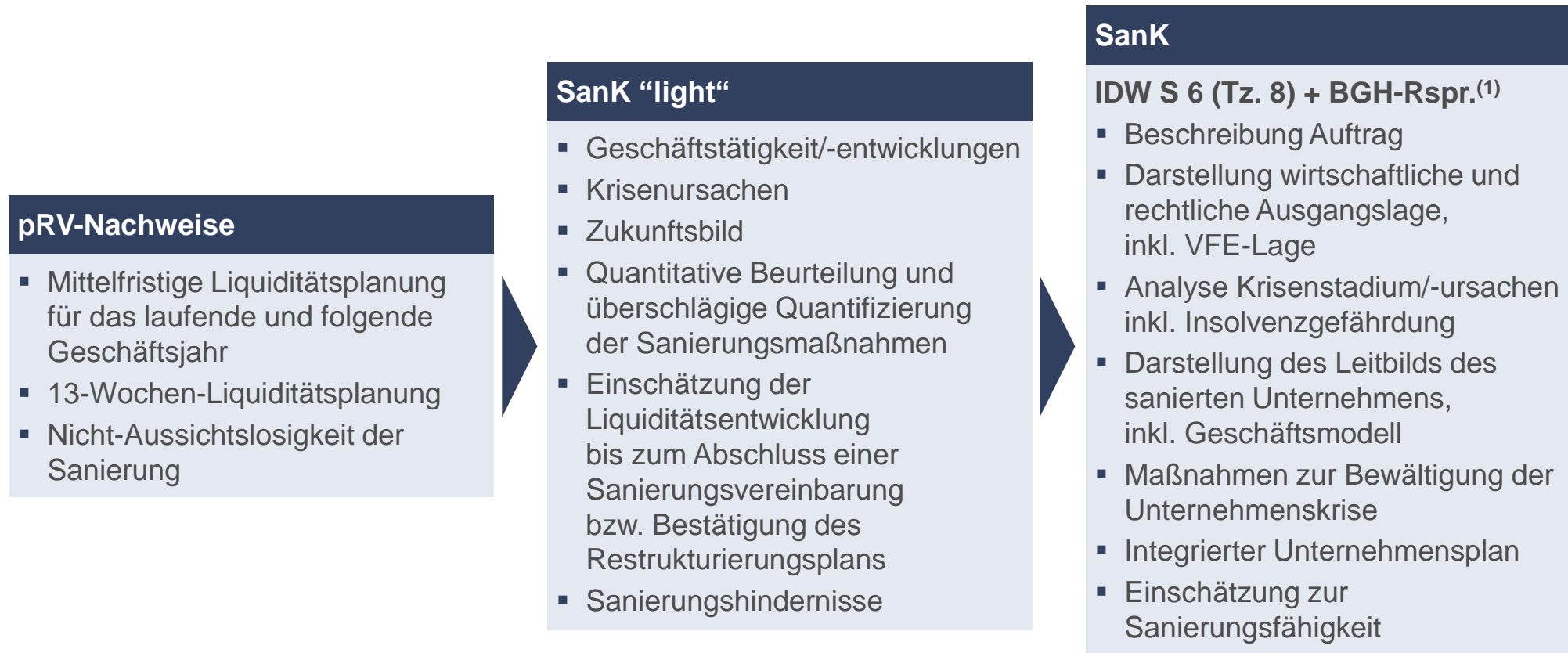
Bei Antrag auf Moratorium Prüfung der Nicht-Aussichtslosigkeit der Sanierung;  
bestätigt durch unabhängigen Dritten

- **Gründe:**

- Bei Moratorium Gefahr der Schädigung durch missbräuchliche Einleitung, ansonsten genügt nachträgliche Missbrauchskontrolle, da Gläubigermehrheit insoweit hinreichendes Korrektiv darstellt
- Außerdem: im Zuge der sich anschließenden Verhandlung der Sanierungsvereinbarung ohnehin erforderlich, da nur auf hinreichend belastbarer Basis Entscheidung der Gläubiger erfolgen wird

### **B** Präventives Restrukturierungsverfahren – Einstiegsvoraussetzungen: Eigener Ansatz (7/7)

#### Systematischer Ansatz im Hinblick auf Sanierungskonzepte (“SanK“) mit Redundanzvermeidung








(1) neben IDW S 6-Kriterien Erfüllung sämtlicher Voraussetzungen der BGH-Rechtsprechung zu SanK

### III. Wie sollte das Ergebnis des pRV aussehen?

#### Mindestinhalt des Restrukturierungsplans

(für den Fall erforderlicher gerichtlicher bzw. verwaltungsbehördlicher Bestätigung)

(vgl. Art. 8 EU-RLV)

- Bezeichnung des betroffenen Schuldners (Ziff. 1 lit (a)) 
- Bewertung des Unternehmens nebst begründeter Stellungnahme zu Gründen und Ausmaß der finanziellen Schwierigkeiten des Schuldners (Ziff. 1 lit (b)) 
- Bezeichnung der betroffenen Parteien (individuell oder über Referenzierung zu einer Gläubigergruppe), sowie deren Forderungen oder sonstigen vom Restrukturierungsplan betroffenen Interessen (Ziff. 1 lit (c)) 
- Bezeichnung der gebildeten Gläubigergruppen, mit Begründung zur jeweiligen Gruppenbildung und Information über die jeweils betroffene Forderungen und individuellen Gläubiger (Ziff. 1 lit (d)) 
- Bezeichnung der nicht betroffenen Parteien (individuell oder über Referenzierung zu einer Gläubigergruppe), mit Stellungnahme, weshalb die genannten Parteien vom Restrukturierungsplan nicht betroffen sein sollen (Ziff. 1 lit (e)) 

### III. Wie sollte das Ergebnis des pRV aussehen?

(Fortsetzung)

#### Mindestinhalt des Restrukturierungsplans

(für den Fall erforderlicher gerichtlicher bzw. verwaltungsbehördlicher Bestätigung)

(vgl. Art. 8 EU-RLV)

- Regelungen des Restrukturierungsplans, insbesondere
    - Geltungsdauer
    - Vorschläge, inwieweit bestimmte Schulden etwa gestundet, auf diese verzichtet oder diese in andere Formen von Verbindlichkeiten umgewandelt werden können
    - voraussichtliche Neufinanzierungen (Ziff. 1 lit (f))
- 
- Begründete Stellungnahme der für die Einreichung des Restrukturierungsplans verantwortlichen Person, welche darlegt,
    - inwiefern das Unternehmen fortführungsfähig ist, und der Restrukturierungsplan dazu geeignet ist, eine Insolvenz des Schuldner zu vermeiden und dessen nachhaltige Fortführungsfähigkeit wieder herzustellen (Sanierungsfähigkeitsbescheinigung bzw. Sanierungsgutachten (BGH/IDW S 6)), und
    - in welchem alle vorhergesehenen, notwendigen Erfolgsbedingungen beschrieben sind (Ziff. 1 lit (g))



**Bei erforderlicher gerichtlicher/verwaltungsbehördlicher Bestätigung müssen Restrukturierungspläne als Mindestinhalt eine Unternehmensbewertung/Optionsanalyse und ein Sanierungsgutachten vorsehen.**

#### III. Wie sollte das Ergebnis des pRV aussehen?

(Fortsetzung)

##### Vorsorgliche Beibringung des Liquidationswerts (*“liquidation value“*)

(vgl. Art. 13 Ziff. 1  
EU-RLV)

- In dem Fall, dass der Restrukturierungsplan mit der Begründung angefochten wird, dass dieser gegen das Prinzip verstößt, dass kein opponierender Gläubiger durch den Restrukturierungsplan schlechter gestellt werden darf als durch eine Liquidation (*“best interest of creditors test“*) hat das Gericht/Verwaltungsbehörde zur Prüfung den Liquidationswert zu ermitteln

**Liquidationswert:** Betrag, den der bisherige Eigentümer bei einem Verkauf aller einzelnen Vermögenswerte (nach Begleichung der Schulden) erzielen könnte

##### Empfehlung:

Ansatz von Going-Concern-Werten im Rahmen von Optionsanalysen und Vergleichsrechnungen. „Gone Concern“-Werte verhindern konsensuale Lösungen bei Finanzgläubigern: Zu starkes Ermessen bei der Berechnung sowie planerisch gläubigerbenachteiligende Wertverschiebungen.

**Einseitiger Ansatz von Liquidationswerten führt zu Kooperationshindernissen**



### III. Wie sollte das Ergebnis des pRV aussehen?

(Fortsetzung)

**Vergleichbarkeit zum deutschen Insolvenzplan**  
(vgl. §§ 217ff. InsO)

- Vergleichbare Regelungen zu Mindestinhalt eines Restrukturierungsplans finden sich beim deutschen Insolvenzplan
- Dort wo die InsO keine vergleichbares Pendant enthält, ist in der Praxis aufgrund des IDW S 2 („Anforderungen an Insolvenzpläne“) eine weitere Annäherung festzustellen
- Über die Vorschriften zum Mindestinhalt hinaus gibt es weitere vergleichbare Vorschriften (etwa Art. 11 EU-RLV (“Cross-class cram-down“) und § 245 InsO (Obstruktionsverbot))

**Der deutsche Insolvenzplan enthält vergleichbare Regelungen zum Mindestinhalt eines Restrukturierungsplans nach EU-RLV.**

1. Ziele und Erfolgsfaktoren einer Sanierung aus Beratersicht 2
2. Betriebswirtschaftliche Umsetzungsmöglichkeiten 7
3. Empfehlungen aus Beraterperspektive 26

➤ **Verfahrenseinstieg:** Nachweis der Zahlungsfähigkeit auf der Basis eines 3-6 Monats-Liquiditätsvorschau – Keine Aussichtslosigkeit der Sanierung.



➤ **Gerichtliche Beteiligung nur bei Eskalationen im Rahmen des Restrukturierungsplans.**



➤ **Vorschlag des Beraters durch die Gläubiger.**



➤ Entwicklung einer **reduzierten IDW S6-Variante** als tragfähige Entscheidungsgrundlage: Nutzung anerkannter und **bewährter Beratungsansätze.**



➤ **Bewertung der Risikopositionen** der Beteiligten: Präferierter Ansatz zu **Fortführungswerten** – Liquidationswerte nur in begründeten Situationen.





# Andersch

IHR ERFOLG. UNSERE QUALITÄT.

**Andersch AG**  
**Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

Neue Mainzer Straße 80  
60311 Frankfurt am Main

Stephansplatz 2-6  
20354 Hamburg

Speditionstraße 21-23  
40221 Düsseldorf