

Erfolgsfaktoren für eine Transaktion

STRATEGIERISIKEN

Mangelhafte Post Merger Integration als häufigste Ursache des fehlenden Erfolgs

Der international geläufige Ausdruck M&A beschreibt den An- und Verkauf von Unternehmen sowie Unternehmensteilen. Übersetzen lässt sich dieser Ausdruck mit dem Begriff Unternehmenszusammenschluss, aber auch die Begriffe Fusionen und Unternehmensübernahmen können als Synonym hierfür verwendet werden. Unter der Bezeichnung M&A werden alle Vorgänge subsumiert, die den Übertrag von Kontroll- und Leistungsbefugnissen sowie von Rechten und Pflichten ermöglichen.

Obwohl die Anzahl der durchgeführten M&A-Deals

steigt, bedeutet dies nicht, dass alle Deals positive Effekte haben. Im Gegenteil, denn 50 Prozent bis 80 Prozent aller M&A-Transaktionen gelten im Nachhinein als erfolglos bzw. gescheitert.

Studien zu den Gründen des Scheiterns führen eine mangelhafte Post Merger Integration als häufigste Ursache des fehlenden Erfolgs an. Die Risiken sind unter den vier Kategorien Synergie-, Struktur-, Personal- und Projektrisiken subsumierbar.

Synergierisiken stellen die Problematiken, die aus einer minderwertigen Konzeption der Synergieumsetzung resul-

tieren, dar. Gefahrenquellen aus verschiedenen Organisationsstrukturen und Geschäftsabläufen werden unter Strukturrisiken eingeordnet.

Als Personalrisiken lassen sich jene Probleme zusammenfassen, die sich aus Widerständen innerhalb des Personals ergeben. Projektrisiken bündeln Problemfaktoren aus ungenügenden Projektvoraussetzungen.

Synergierisiken setzen sich aus den Gefahrenquellen Qualität der Zahlenbasis, Komplexität der Synergieziele und Tragfähigkeit des Umsetzungskonzepts zusammen. Eine unzureichende Qualität

der Zahlenbasis führt zu Problemen in der Finanzplanung im Rahmen der PMI. Besonders die Vergleichbarkeit von historischen Zahlenwerten ist essenziell, um eine fundierte Planung der zukünftigen Finanzen zu ermöglichen. Problematisch ist dies insbesondere im Hinblick auf Veränderungen innerhalb des akquirierten Unternehmens.

Durch die Abstoßung von Geschäftsbereichen oder andere strukturelle Anpassungen sind in den Finanzen des Unternehmens viele Einmal-effekte enthalten, die die Vergleichbarkeit der Vorjahre erschweren. Eine weitere zah-

lenbasierte Gefahr resultiert aus unrealistischen Prognosen der Kennzahlen im Hinblick auf die angenommenen Synergieeffekte. Die Überschätzung einzelner Potenziale, die durch die M&A-Transaktion erzielt werden, resultiert beispielsweise aus einer fehlerhaften Einschätzung des Marktpotenzials. Das Realisieren der prognostizierten Umsatzsynergien ist so nicht mehr möglich. Auch eine unzutreffende Beurteilung der Einsparpotenziale erschwert oder verhindert das Erreichen erwarteter Kostensynergien.

Des Weiteren erschweren unzureichende Monitoring-

Kennzahlen die Verfolgung des Integrationserfolgs und erhöhen bei ihrer Implementierung innerhalb der Integration die Komplexität dieser. Synergieziele, die zu komplex sind, stellen einen weiteren Risikofaktor dar.

Komplexe Ziele, wie beispielsweise die Neugestaltung der Managementprozesse, erhöhen die Vielschichtigkeit der PMI-Tätigkeiten. Auch eine hohe Vielfalt an Zielen und eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit steigern das Synergierisiko.

STEUERBERATUNG

Firma	Ansprechpartner	Adresse	Telefon, Fax	Internet, E-Mail
Stöhr, Heinz-Bernhard, Steuerberater	Herr Stöhr, Frau Rastedt, Frau de Buhr	Stahlwerkstraße 1 26689 Augustfehn	04489 10 36 04489 23 53	Stoehr-Augustfehn@t-online.de
AWL Steuerberatung GmbH	H. Antons, M. Bäker, J. Wendeln, M. Wienken, M. Böhmman	Löninger Strasse 66 49661 Cloppenburg	04471-965300 04471-965381	www.awl-steuern.de info@awl-steuern.de
PMP Steuerberatung Pannemann, Dr. Martin & Partner Steuerberater	Dr. Frank Martin Thorsten Sander Wilfried Borchmann	Am Hogen Hagen 10 26160 Bad Zwischenahn	04403/9321-0 04403/9321-30	www.pmp-steuerberatung.de info@pmp-steuerberatung
Steuerberaterkanzlei Pschak – Coldewey - Berghaus	StB Joachim Pschak, StB Dipl.-Kffr. Birgit Coldewey, StB Dipl.-Kfm. Joachim Berghaus, StB Paul Rusniok (gem. § 58 StBerG)	Auf dem Winkel 34 Bad Zwischenahn, PLZ 26160	04403/9381-0 04403/9381-30	info@pcb-stb.de
Steuerkanzlei VOLZ	Claudia-B. Volz Dipl.-Wirtschaftsjur. (FH), Fachberaterin für Internationales StR Fachberaterin für Unternehmensnachfolge (DStV e. V.)	Peterstr. 6 26160 Bad Zwischenahn	Tel. (04403) 810 410 Fax (04403) 810 411	www.steuerberaterin-volz.de E-Mail: info@steuerberaterin-volz.de
Steuerberatungsbüro Gerd Meyer	StB Gerd Meyer	An der Rennbahn 1 27804 Berne	04406-753 04406-970147	www.stb-meyer-berne.de info@stb-meyer-berne.de
BGG Steuerberater GbR	StB/vBP J. Beermann WP/StB H. Gillbers StB Dr. C. Beermann-Gillbers StB I. Gerdes	Thüler Str. 1 26169 Friesoythe Bahnhofstraße 26 A 26180 Rastede	04491/ 92440 04491/ 924499 04402/4184 04402/83547	www.stb-bgg.de kanzlei@stb-bgg.de
Kanzlei Tholen & Moorkamp	Steuerberater Gerd Tholen Steuerberaterin Stefanie Moorkamp	Jahnstr. 10 26219 Bösel Hauptstr. 68 49661 Garrel	04494/9299-0 04494/929920 04474/50533-0	www.kanzlei-tholen.de info@kanzlei-tholen.de
Wragge Raker Jancke Steuerberater Landwirtschaftliche Buchstelle	Karl-Heinz Wragge Florian Raker Aloys Raker Sascha Jancke	Thüler Str. 10 26219 Bösel Grenzweg 61 26209 Hatten	04494 - 921080 04494 - 921081 04484 - 928811 04484 - 928833	www.wri-steuerberater.de kontakt@wri-steuerberater.de
Frank Bischof Steuerberater	Frank Bischof Dipl.-Kfm.(FH) Steuerberater	Ofener Str. 22 26121 Oldenburg	T. 0441/340 10 670 F. 0441/340 10 6729	kontakt@stb-bischof.de www.bischof-steuerberater.de
Steuerberatungsgesellschaft Thieme, Schneider & Partner	Carsten Schneider Matthias Polnau Christian Rosenbohm Sabine Lakeberg	Huntestraße 6 - 7, 26135 Oldenburg	Tel.: 0441/21868-0 Fax: 0441/21868-99	www.steuerberater-tsp.de info@steuerberater-tsp.de
ADS Allgemeine Deutsche Steuerberatungsgesellschaft mbH	StB Holger Novy	Donnerschwerer Str. 4 26123 Oldenburg	0441/ 570 69-0 0441/ 570 69-69	www.ads-steuer.de info.oldenburg@ads-steuer.de
Beinke & Wehrmann	Steuerberater Uwe Beinke und Thorsten Wehrmann	Am Posthof 7 26655 Westerstede Ernst-Löwenstein-Str 30 26125 Oldenburg	04488/83070 04488/830740 0441/3990903 0441/3990904	westerstede@beinke-wehrmann.de
Bönkhoff & Partner mbB Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft	Dr. Franz J. Bönkhoff Christoph Hellmers Sara Bargfrede	Hauptstr. 35 26122 Oldenburg	0441 / 950 85 0 0441 / 950 85 85	www.boenkhooff-partner.de bergmann@boenkhooff-partner.de
Eva Griesel Steuerberaterin	Eva Griesel Steuerberaterin	Beverbäckstraße 36 26123 Oldenburg	Telefon 0441/32292 Fax 0441/31908	www.steuerberaterin-eva-griesel.de eva.griesel@steuerberaterin-eva-griesel.de
FTSP FRISIA - TREUHAND Schmädeke GmbH & Co. KG	S. Huischen H.-J. Behrmann H. Tombrägel	Bürgerfelder Str. 1 26127 Oldenburg	0441/96194-0 0441/96194-44	www.ftsp-gruppe.de info@ftsp-gruppe.de

Gramberg Steuerberatungs-gesellschaft	Egon Gramberg Kai de Leve	Aug. -Wilh. - Kühnholz-Str. 5 26135 Oldenburg	0441-20572100 0441-20572125	www.gramberg-steuerberater.de info@gramberg-steuerberater.de
Harald Trost Diplomkaufmann & Steuerberater	Harald Trost Steuerberater	Nadorster Str. 134 26123 Oldenburg	04 41 - 80 00 78 92 04 41 - 80 00 78 93	www.steuerberater-trost.de info@steuerberater-trost.de
Hermes & Partner Steuerberater	Marc Schütte Dipl.-Kfm. Steuerberater Alexander Frank Dipl. Steuerjurist (FH)	Gerhard Stalling Str. 55 26135 Oldenburg	Tel.: 0441/ 923194-0 Fax: 0441/ 92319433	www.hermesundpartner.de marc.schuette@hermesundpartner.de
Hühne Klotz & Partner mbB	StBin Helena Klotz StB Dipl.-Kfm. (FH) Rainer Leerhoff StB Dipl.-Kfm. Michael Mehlitz	Donnerschwerer Straße 86 26123 Oldenburg	0441/97172-0 0441/97172-73	www.h-k-p.de zentrale@h-k-p.de
Iris Eischmidt Steuerberaterin	Frau Iris Eischmidt Steuerberaterin	Bloherfelder Str. 71 26129 Oldenburg	0441/ 35 07 77-0 0441/ 35 07 77-25	www.steuerberaterin-eischmidt.de kanzlei@steuerberaterin-eischmidt.de
PREUS & STUMPE Rechtsanwältin und Steuerberaterin in Bürogemeinschaft	Frau Steuerberaterin Elke Stumpe	Friederikenstr. 4 26135 Oldenburg	0441 / 390 119 - 0 0441 / 390 119 - 99	elke.stumpe1@ewetel.net www.preus-stumpe.de
Rechtsanwältin, Steuerberaterin und Fachanwältin für Steuerrecht Dr. Petra Eden	Rechtsanwältin, Steuerberaterin und Fachanwältin für Steuerrecht Dr. Petra Eden	Theaterwall 2 26122 Oldenburg	0441/248445 0441/248446	www.petra-eden.de kanzlei@petra-eden.de
Steuerberater Smit	StB Wilfried Smit StB Dipl.-Kfm. Peter Smit	Hochheider Weg 187a 26125 Oldenburg	0441 / 933933 0441 / 9339321	www.steuerberater-smit.de info@steuerberater-smit.de
Steuerberatung Greten	Frau Greten, Steuerberaterin	Bürgereschstr. 67 26123 Oldenburg	0441 36 142 777 0441 36 142 778	www.greten-steuerberatung.de info@greten-steuerberatung.de
Steuerberatung Kanzlei Möller	Steuerberaterin Diplom-Kauffrau (FH) Myriam Möller	Gesundheitszentrum Alte Wache Cloppener Str. 296 26133 Oldenburg	0441 36 16 96 26 0441 36 16 96 21	www.myriam-moeller.de kanzlei@myriam-moeller.de
Voss Schnitger Steenken Büniger & Partner StB RA vBP WP PartG mbB	Dipl.-Finw. (FH), Dipl.-Kfm. Peer Niemeier StB, Enno Schürmann StB	Ammerländer Heerstr. 231 26129 Oldenburg	0441-9716-0 0441-9716-2269	www.obic-steuerrecht.de vssb@obic.de
Paul Bramlage Vereidigter Buchprüfer Steuerberater	v BP/ StB Paul Bramlage	Am kleinen Esch 4 27793 Wildeshausen	04431 / 2999-0 04431 / 2999 -50	www.steuerberater-bramlage.de info@stb-bramlage.de
Kaiser & Harms Steuerberater	Wolfgang Kaiser Heiner Harms	Am Turm 22 26180 Rastede-Wahnbek	04402 / 92220 04402 / 922229	steuerberater@kaiser-harms.de www.kaiser-harms.de
Schmidt, Lauterbach und Partner Steuerberatungsgesellschaft	Steuerberaterin Bianca Bruns, Steuerberaterin Anke Lauterbach	Am Nordkreuz 4 26180 Rastede	04402-92860 04402-928666	www.stb-rls.de info@stb-rls.de
Steuerkanzlei Jörg Hinrichs	Jörg Hinrichs	Hein-Bredendiek-Str. 9, 26131 Oldenburg	0441/218540 0441/2185425	www.stb-hinrichs.de oldenburg@stb-hinrichs.de
Christa Hellmann Steuerberaterin, Vereid. Buchprüferin	Frau Hellmann	Schulweg 26 26203 Wardenburg	04407/1778 04407/921955	hellmann@christa-hellmann.de
Dipl.-Oec. Ralph Wichmann Steuerberater	Dipl.-Oec. Ralph Wichmann Steuerberater	Friedrichstr. 26 26203 Wardenburg	04407/714980 04407/7149820	Wichmann@DATEVn et.de
Detlef Haukenfrerichs Steuerberater	Herr Haukenfrerichs	Wilhelm-Geiler-Straße 6 26655 Westerstede	04488-2221 04488-71377	Kanzlei@Stb-Haukenfrerichs.de
Hedemann – Rabe - Kullmann & Kollegen GbR Vereid. Buchprüfer Steuerberater	Heino Hedemann Ira Hedemann-Rabe Silke Kullmann Torsten Rabe	Goethestraße 1 /Ammerlandallee 26655 Westerstede	04488/8468-0 04488/8468-88	www.hedemann-kollegen.de info@hedemann-kollegen.de

Unternehmen, die häufiger Akquisitionen betreiben, nannten das Ausbleiben der Synergieeffekte (22 Prozent) als Hauptgrund für den Misserfolg. Auch die falsche Einschätzung externer Marktfaktoren (17 Prozent) und das Management des Zielunternehmens (15 Prozent) waren Auslöser für gescheiterte Ak-



Akquisitionsziele zu erreichen.

Erfolgsfaktoren einer Post Merger Integration

Theoretisch lassen sich zahlreiche Faktoren finden, die Einfluss auf den Erfolg einer PMI haben. Hierbei ist häufig nicht eindeutig trennbar, ob sich der Erfolgsfaktor ausschließlich auf die PMI bezieht oder auf den Erfolg der gesamten M&A-Transaktion.

In der Literatur finden sich folgende Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche PMI: Planung, Personal, Kommunikation, Geschwindigkeit, Steuerung und Kontrolle

co>mes

quisitionen. Unternehmen, die seltener Akquisitionen durchführen, gaben als Grund das Management des Zielunternehmens (19 Prozent), die falsche Einschätzung interner Einflüsse (19 Prozent) sowie die Fehleinschätzung externer Einflussfaktoren (17 Prozent) an. Das Ausbleiben von Synergieeffekten rangierte bei den wenig akquirierenden Unternehmen mit 14 Prozent nur an vierter Stelle.

Die Durchführung einer Post Merger Integration ist essentiell, um Risiken zu mindern und die gewünschten

Unternehmenskultur. Die Integrationsplanung wird als eine der bedeutendsten Einflussgrößen auf die Post Merger Integration herausgestellt. Sie bildet den Ausgangspunkt für die Durchführung der Integrationsmaßnahmen. Eine Integration kann nur gelingen, wenn die Basis dafür bereits in den anderen Phasen der Transaktion (Pre-Merger und Merger) geschaffen wurde.

Neben der Planung ist das Personal ein bedeutender Aspekt. Dieser Erfolgsfaktor

kann nach vier Personalarten differenziert werden: Mitarbeiter des Zielunternehmens, Management des Zielunternehmens, Integrations-team und Integrationsmanager.

Das Commitment der Mitarbeiter des Zielunternehmens ist entscheidend für den Erfolg der Integration. Ein Ziel von Transaktionen kann die Akquisition von Know-how sein. Träger dieses Könnens und Wissens sind die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Schlüsselmitarbeiter in die Integration einzubeziehen.

Auch eine adäquate Kommunikationsstrategie zwischen Stakeholdern – wie Mitarbeiter, Investoren, Kunden oder Lieferanten eines Unternehmens – ist ein Erfolgsfaktor der Integration.

Häufig werden die Zeit und der Aufwand, die eine Integration mit sich bringen, unterschätzt. Schnelle Integrationen führen in der Regel dazu, dass Synergieziele schnellstmöglich erreicht werden können. Besonders die ersten 100 Tage nach einer Akquisition sind als besonders erfolgskritisch einzuschätzen.

Die Steuerung und Kontrolle bilden den fünften Erfolgsfaktor für die PMI. Der



AUTOREN / AUTORIN DES BEITRAGS

Dr. Bernhard Becker (li.), Laura Hülsbusch und Uwe Stahmer, comes Unternehmensberatung.

BILDER: SVEN SEEBERGEN

gesamte Integrationsprozess sollte bereits vom ersten Tag an überwacht werden, um Integrationsrisiken zu minimieren und Entscheidungsprozesse zu etablieren. Zudem dient das Monitoring der PMI dazu, schnellstmöglich Probleme bei der Erreichung von Meilensteinen festzustellen und gezielt Gegenmaßnahmen zu entwickeln.

Als abschließender Erfolgsfaktor kann die Unternehmenskultur genannt werden. Die Kultur eines Unternehmens bildet die Basis für den Unternehmenserfolg. Gesellschaften erarbeiten über die Zeit Routinen und Abläufe, die sich dauerhaft bewährt haben, und selektieren die weniger effektiven Prozesse

heraus. Die Verschiedenheit dieser Prozesse kann ein Grund für das Scheitern der M&A-Transaktion sein.

Obwohl es möglich ist, die einzelnen Erfolgsfaktoren einer Post Merger Integration zu differenzieren, ist jedoch festzustellen, dass diese Aspekte miteinander verzahnt sind. So bildet die Planung die Grundlage für alle nachfolgenden Erfolgsfaktoren. In dieser wird ein Kommunikationsplan entwickelt, die Einbindung des Personals und der Integrationszeitraum festgelegt, die Art der Steuerung und Kontrolle ausgewählt sowie die Kulturintegration geplant. Kommunikation wird angewandt, um die Stakeholder zu informieren und insbe-

sondere das Personal zu motivieren. Das Personal führt die Integrationstätigkeiten durch und stellt damit den Grundstein für den Unternehmenserfolg dar.

Die Integrationsgeschwindigkeit regelt, zu welchem Zeitpunkt welche Maßnahme durchgeführt wird. Steuerung und Kontrolle der Integration dienen als Überwachung aller Aktivitäten und deren zeitlichen Ablauf innerhalb der PMI.

Die Unternehmenskultur wird als die Grundlage des Handelns eines Unternehmens und insbesondere seines Personals angesehen und ist daher eng mit den Mitarbeitern beider involvierter Unternehmen verbunden.

LANDWIRTSCHAFTLICHE BUCHSTELLE

Firma	Ansprechpartner	Adresse	Telefon, Fax	Internet, E-Mail
AWL Steuerberatung GmbH	H. Antons, M. Bäker, J. Wendeln, M. Wienken, M. Böhm	Löninger Strasse 66 49661 Cloppenburg	04471-965300 04471-965381	www.awl-steuern.de info@awl-steuern.de
Landw. Buchstelle Gerd Meyer	StB/LB Gerd Meyer	An der Rennbahn 1 27804 Berne	04406-753 04406-970147	www.stb-meyer-berne.de info@stb-meyer-berne.de
Kreislandvolkverband Cloppenburg e.V.	B. Suilmann Geschäftsführer; H. Antons StB LB; J. Wendeln StB LB	Löninger Str. 66 49661 Cloppenburg	04471/ 965-100 04471/ 965-181	www.klv-clp.de info@klv-clp.de
Backhus Steuerberatungs-sozietät	A. Backhus – Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Steuerrecht, Landw. Buchstelle	Im Walde 23 26188 Edewecht	04405/92 56 9-0 04405/45 55	backhus. steuerberater@ ewetel.net www.stb-backhus.de
Nienaber & Backmann	Herr Steuerberater Frank Nienaber	Hackfeld 1 27243 Harpstedt- Winkelsett	04244-96767-0 04244-96767-76	www.nienaber- backmann.de f.nienaber@nienaber- backmann.de
Landwirtschaftliche Buchstelle Huntlosen	StB. Heiko Pauley StB. Peter Kipper StBin. Heidi Koppenberg StB. Lars Makareinis	Sannumer Str. 1 26197 Großenkneten	04487/9288-0 04487/9288-99	Heiko.pauley@lb- huntlosen.de
Wragge Raker Jancke Steuerberater Landwirtschaftliche Buchstelle	Karl-Heinz Wragge Florian Raker Aloys Raker Sascha Jancke	Thüler Str. 10 26219 Bösel Grenzweg 61 26209 Hatten	04494 - 921080 04494 - 921081 04484 - 928811 04484 - 928833	www.wrj- steuerberater.de kontakt@wrj- steuerberater.de
CRT Carstens & Partner Steuerberatungsgesellschaft	StB Kleister Dipl.- Ing.agr.Schweers	Attenser Allee 117 26954 Nordenham	04731/868-0 04731/868-260	www.CRTSteuerbera- tung.de info@CRTSteuerbera- tung.de
Paul Bramlage Vereidigter Buchprüfer Steuerberater	v BP/ StB Paul Bramlage	Am kleinen Esch 4 27793 Wildeshausen	04431 / 2999-0 04431 / 2999 -50	www.steuerberater- bramlage.de info@stb- bramlage.de
Ammerländer Landvolkverband e.V.	RA / StB. / LB Olaf Hoberg StB. / LB Ulrich Kimpel	Kolberger Str. 20 26655 Westerstede	04488/837-14 04488/837-12 04488/837-31	www.landvolk- ammerland.de Buchstelle@Landvolk- Ammerland.de
Frers-Sextroh & Partner, Steuerberatungsgesellschaft	Marlene Frers- Sextroh Anja Memenga	Am Bahnhof 16 26655 Westerstede	T. 04488-84 66 0 F. 04488-84 6660	www.fsp- steuerberatung.de info@fsp- steuerberatung.de
Hedemann – Rabe - Kullmann & Kollegen GbR Vereid. Buchprüfer Steuerberater	Frau Silke Kullmann Dipl.-Kaufm., StB Landw. Buchstelle Heino Hedemann vBP/StB Landw. Buchstelle	Goethestraße 1 /Ammerlandallee 26655 Westerstede	04488/8468-0 04488/8468-88	www.hedemann- kollegen.de info@hedemann- kollegen.de

LOHNSTEUERHILFE

Firma	Ansprechpartner	Adresse	Telefon, Fax	Internet, E-Mail
Lohnsteuerhilfeverein Ammerland e.V. Bad Zwischenahn	Melanie Lübben	Peterstr. 32 26160 Bad Zwischenahn	04403 / 58644 04403 / 949183	www.Lohnsteuerhilfe- Ammerland.de Lohi-Ammerland@ t-online.de
Vereinigte Lohnsteuerhilfe e. V.	Petra Freese- Schneider	Nelkenstr. 8 26188 Edewecht	04405/ 939742 04405/ 939743	www.vlh- edewecht.de vlh-freese@ewetel. net
Lohnsteuerhilfeverein Rastede e.V.	Gustav Röben	Ringstraße 310 26180 Rastede/Loy	04402/597443 04402/83387	Gustav.roeben@gmx. de
Lohn- und Einkommensteuer Hilfe-Ring D. e.V. Lohnsteuerhilfeverein	Manuela Kirch	Hasenpadd 10 26133 Oldenburg	0441/ 43986 0441/ 94919433	Manuela.Kirch@ steuerring.de
Lohnsteuerhilfeverein Ammerland e. V.	Hans-Joachim Cramer	Wilhelm-Geiler-Str. 14 26655 Westerstede	04488 / 85 96 95 04488 / 16 51	joachim.cramer@ t-online.de
VLH Vereinigte Lohnsteuerhilfe e.V.	Horst Carstens	Lange Str. 16 26655 Westerstede	04488-525186 04488-525187	www.vlh- westerstede.de, www.vlh-jobs.de horst.carstens@ vlh.de

INSOLVENZ-UND SCHULDNERBERATUNG

Firma	Ansprechpartner	Adresse	Telefon, Fax	Internet, E-Mail
Gerwing-Nonnenmacher-Göken	RA H. P. Göken, Fachanwalt f. Insolvenz- u. SteuerR (F)*	Alte Mühlenstraße 11 26169 Friesoythe	04491/ 9295-0 04491/ 9295-44	www.gerwing- nonnenmacher- goeken.de sekretariat@ra- goeken.de
Insolvenz- und Schuldnerberatung Friesland - staatl. anerkt.	Kurt Klose, Industrie Kaufmann - Dipl. Sozialpädagoge	Hoge Slaap 3 26316 Varel	04456/94 88 50 04456/94 88 51	www.bz-bramlog.de k.klose@bz- bramlog.de

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

Firma	Ansprechpartner	Adresse	Telefon, Fax	Internet, E-Mail
CRT Carstens Revision und Treuhand GmbH	WP/StB K. Carstens WP/StBin Dipl.-Kffr. I. Paries	Attenser Allee 117 26954 Nordenham	04731/868-0 04731/868-260	www.CRTSteuer- beratung.de Info@CRTSteuer- beratung.de
Bönkhoff & Partner mbB Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft	Dr. Franz J. Bönkhoff Christoph Hellmers Sara Bargfrede	Hauptstr. 35 26122 Oldenburg	0441 / 950 85 0 0441 / 950 85 85	www.boenkhoff- partner.de bergmann@ boenkhoff-partner.de
Consat Treuhand GmbH	Herr StB / WP Peter Thölkling	Cloppenburger Str. 18 26135 Oldenburg	0441 - 361 383 0 0441 - 361 383 29	info@consat.de
FTSP FRISIA – TREUHAND Schmäddeke GmbH & Co. KG	T. Christeleit M. Schmäddeke F. Gottschalk	Bürgerfelder Str. 1 26127 Oldenburg	0441/96194-0 0441/96194-44	www.ftsp-gruppe.de info@ftsp-gruppe.de
Hühne Klotz & Partner mbB	WP StB Dipl.-Kfm. Günter Kocks	Donnerschwer Straße 86 26123 Oldenburg	0441/97172-0 0441/97172-73	www.h-k-p.de zentrale@ h-k-p.de