

Restart

Das Fachmagazin für Sanierung im Mittelstand



Pflege in der Schiefelage

- wann kommt das System
wieder ins Gleichgewicht?

Fragen?

Anregungen?

Kritik?

Geben Sie uns gern Feedback!

Schreiben Sie uns:

■ consulting@abg-partner.de



03 Editorial

TITELTHEMA

04 Die Pflegebranche braucht ein Update

INTERVIEW

07 Healthcare-Experte Sascha Platen über Schritte aus der Pflegedauerkrise

RATGEBER

08 Mitarbeiter in der Krise halten – was Pflegeeinrichtungen jetzt tun müssen

BEITRAG

10 Pflegesatzverhandlung aktiv zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit nutzen

INTERVIEW

12 Sanierungsexperte Simon Leopold darüber, wann sich ein Unternehmenskauf aus der Insolvenz lohnt

AUS DER PRAXIS

14 Pflegegruppe hält Geschäftsbetrieb trotz Insolvenz aufrecht

LEISTUNGSÜBERSICHT

17 Ganzheitliche Beratung in unternehmerischen Schlüsselphasen

GASTBEITRAG

18 Insolvenz im Verein oder in der gGmbH – Besonderheiten, Risiken und Sanierungsansätze

Pflege ist kein Randthema, sondern eine zentrale Voraussetzung unserer Gesellschaft.



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

wer alt wird, braucht Pflege. Wer einen Unfall erleidet, ebenso. Und auch Menschen mit Erkrankungen sind auf sie angewiesen. Pflege ist kein Randthema, sondern eine zentrale Voraussetzung unserer Gesellschaft. Doch was geschieht, wenn die Zahl der Pflegebedürftigen kontinuierlich steigt und zugleich Personal fehlt? Wenn Überstunden zur Normalität werden und Pflegekräfte an ihre Belastungsgrenzen geraten? Was, wenn das ganze System Pflege aus dem Gleichgewicht gerät? Dieses Szenario ist längst Realität. Die Pflege steht vor der Aufgabe, sich strukturell neu aufzustellen.

Genau darum geht es in dieser Ausgabe unseres Restart-Magazins. Healthcare-Experte Sascha Platen zeigt, wie sich die Pflegebranche durch Digitalisierung, Entbürokratisierung und neue Organisationsstrukturen stabilisieren kann, und erläutert im Interview, wie Unternehmen aus der Krisendauerschleife entkommen können. Kommt es dennoch zur Insolvenz, bedeutet das nicht zwangsläufig das Aus. Gemeinsam mit den Rechtsanwälten Michael Döhner und Christian Otto zeige ich, wie der Geschäftsbetrieb während eines Insolvenzverfahrens fortgeführt werden kann. Ergänzend beleuchtet Fachanwalt Dr. Nils Freudenberg die Besonderheiten bei

Insolvenzverfahren von Vereinen und gGmbHs. Zudem erkläre ich im Interview, warum ein Unternehmenskauf aus der Insolvenz durchaus attraktiv sein kann.

Daneben beschreibt Wirtschaftsberaterin Luciane Tocik, wie regelmäßige Pflegesatzverhandlungen genutzt werden können, um dem angespannten Finanzierungsumfeld aktiv zu begegnen. Und Kommunikationsexpertin Ilka Stiegler widmet sich der Frage, wie Einrichtungen gerade in Krisenzeiten ihre Mitarbeiter halten können.

Diese Ausgabe versteht sich nicht als reine Krisendiagnose. Sie versammelt Perspektiven, Erfahrungen und konkrete Ansätze von Menschen, die täglich an Lösungen arbeiten, um das Fundament unserer Gesellschaft zu sichern.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.

Mit besten Grüßen
Ihr Simon Leopold

Die Pflegebranche braucht ein Update



Wie Digitalisierung, Entbürokratisierung und neue Strukturen Pflegeunternehmen stabilisieren und zukunftsfähig machen

Die Pflegebranche steht unter massivem Druck. Fachkräfte fehlen, Kosten steigen und Insolvenzen nehmen zu. Gleichzeitig arbeiten viele Einrichtungen noch immer mit Strukturen, die Zeit fressen und Geld kosten. Um Pflegeunternehmen wirtschaftlich zu entlasten und die Branche wieder auf ein tragfähiges Fundament zu stellen, bedarf es einer mehrfachen Anstrengung. Neben Digitalisierung und Entbürokratisierung spielen dabei auch neue Strukturen und pragmatische Lösungsansätze für die Praxis eine Rolle, die Einrichtungen selbst umsetzen können.

Die Pflege in Deutschland steht unter einem Druck, den keine Statistik vermitteln kann. Nur wer regelmäßig in Einrichtungen unterwegs ist, Gespräche führt und Dienste begleitet, sieht, wie viel Verantwortung hier jeden Tag geschultert wird: Er erlebt Pflegekräfte, die ihren Beruf ernst nehmen, Verantwortung tragen und trotzdem permanent an Grenzen stoßen, die sie sich nicht selbst ausgesucht haben. Nicht wegen der anspruchsvollen Pflegetätigkeit an sich, sondern weil die Rahmenbedingungen ihnen das Leben erschweren.

Fachkräftemangel, steigende Kosten, immer komplexere Anforderungen und eine alternde Gesellschaft treffen auf Strukturen, die vielerorts nicht mehr zeitgemäß sind: Papierformulare, doppelte Dokumentation, manuelle Übergaben, fehlende Transparenz. Das kostet Zeit, Geld und am Ende die Motivation der Mitarbeiter. Pflegekräfte dokumentieren nicht mehr, als sie pflegen, aber eindeutig zu viel. Und Führungskräfte verbringen einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit mit Nachweisen, Prüfungen und Rechtfertigungen. Sie tun das, statt zu führen, zu





© ozgurdonmaz

entwickeln und Probleme zu lösen. Wer heute eine stationäre Pflegeeinrichtung oder einen ambulanten Pflegedienst verantwortet, braucht tiefe Überzeugung, Belastbarkeit und eine hohe Frustrationstoleranz.

Was die Lage jetzt fordert

Die politische Realität ist ebenfalls ernüchternd. Ankündigungen gibt es viele, spürbare Entlastung im Alltag bislang kaum. Wer heute wartet, bis alle Rahmenbedingungen perfekt sind, wartet zu lange. Pflegeunternehmen müssen den Weg in die Zukunft deshalb gemeinsam gehen – vernetzt, pragmatisch und mit dem klaren Ziel, sich unabhängiger von kurzfristigen politischen Impulsen zu machen.

Gleichzeitig braucht es einen mutigen Schnitt bei den Vorschriften. Mindestens 30 Prozent der bestehenden Dokumentations- und Berichtspflichten können und sollten entfallen. Pflege lebt vom Vertrauen in Professionalität und Verantwortung. Dieses Vertrauen muss wieder Grundlage des Systems werden.

Pflege braucht ein stabiles Fundament aus vier Säulen:

- Gute Arbeitsbedingungen
- Wirtschaftliche Stabilität
- Sinnvolle Digitalisierung
- Neue, entlastende Strukturen.

Ergänzt werden sollten diese Faktoren um eine Haltung, die Zusammenarbeit stärkt, statt Abhängigkeit zu zementieren.

Digitalisierung als Ent-, nicht als Belastung

Wer Digitalisierung nur aus Konzeptpapieren kennt, unterschätzt ihre Wirkung im Alltag. Entscheidend ist nicht die Anzahl der Tools, sondern, die Frage ob sie Prozesse vereinfachen, Verantwortung unterstützen und Führung wieder handlungsfähig machen.

Gute Digitalisierung beginnt nicht mit Technik, sondern mit der Frage: Was raubt im Alltag Zeit, Nerven und Geld?

Ein zentrales Beispiel ist die Pflegedokumentation. Moderne Systeme ermöglichen heute die Dokumentation per Sprache. Pflegekräfte sprechen ihre Leistungen direkt nach der Durchführung ein. Die Software strukturiert, ordnet zu und erstellt daraus eine rechtssichere Dokumentation. Keine Zettel, kein Nachtragen am Ende der Schicht, keine Nachtschichten nur fürs „Tippen“.

Das Ergebnis ist messbar:

- Weniger Dokumentationszeit
- Höhere Vollständigkeit
- Bessere Abrechnungsquoten

Und ja, die Pflegekräfte gehen pünktlicher nach Hause. Allein das ist in der aktuellen Lage ein Wettbewerbsvorteil.

Entlastende Strukturen durch Sensorik und smarte Assistenzsysteme

Sensorik wird oft missverstanden. Es geht nicht darum, Menschen zu überwachen. Es geht darum, Sicherheit zu erhöhen und unnötige Wege zu reduzieren.

>>>

Bewegungssensoren erkennen Stürze oder ungewöhnliche Muster. Bettsensoren melden, wenn sturzgefährdete Bewohner aufstehen. Türsensoren helfen bei desorientierten Personen. Das spart Laufwege, reduziert Risiken und gibt Pflegekräften wieder mehr Zeit für die eigentliche Arbeit.

Im ambulanten Bereich unterstützen GPS-gestützte Tourenplanung und digitale Leistungsnachweise eine effiziente Einsatzplanung. Im Ergebnis: weniger Leerlauf, weniger Papier, weniger Diskussionen mit Kostenträgern.

Künstliche Intelligenz hilft, Arbeitsbedingungen zu verbessern

Manche denken bei KI an Pflegeroboter mit schlechten Manieren. Das ist abwegig, denn sie übernimmt in der Praxis heute vor allem Auswertung, Strukturierung und Prognosen. KI kann Pflegedokumentationen auf Vollständigkeit prüfen, Risiken frühzeitig erkennen, Pflegegrade plausibilisieren oder Abweichungen im Pflegeverlauf sichtbar machen. Sie hilft der Pflegedienstleitung, fundierte Entscheidungen zu treffen, statt sich auf Bauchgefühl und Excel-Tabellen zu verlassen.

Auch im Controlling zeigt sich der Nutzen: Digitale Systeme liefern in Echtzeit Kennzahlen zu Auslastung, Personaleinsatz, Pflegegraden und Erlösen. Wer seine Zahlen kennt, steuert besser – klingt banal, ist aber in vielen Einrichtungen noch immer keine Selbstverständlichkeit.

Wirtschaftlichkeit durch Digitalisierung

Digitalisierung entfaltet ihren wirtschaftlichen Nutzen nicht durch Technik, sondern durch Transparenz, Planbarkeit und Steuerungsfähigkeit. Viele Pflegeunternehmen arbeiten heute mit unvollständigen oder veralteten Daten. Leistungen werden erbracht, aber nicht vollständig abgerechnet. Kosten laufen aus dem Ruder, ohne dass frühzeitig gegengesteuert werden kann. Digitalisierung schließt genau diese Lücke.

Digitale Dokumentation, integrierte Abrechnungssysteme

und automatisierte Plausibilitätsprüfungen sorgen dafür, dass Erlöse gesichert werden – nicht theoretisch, sondern ganz praktisch Monat für Monat in Form von Liquidität.

Planungstools für Dienstpläne, Touren, Belegung und Pflegegrade schaffen Kostentransparenz. Sie machen sichtbar, wo Überstunden entstehen, wo Auslastung nicht passt und wo Personal ineffizient eingesetzt wird. Diese Transparenz ist die Grundlage jeder wirtschaftlichen Stabilisierung.

Hinzu kommt ein Aspekt, der oft zu spät gesehen wird: externe Expertise. Digitale Daten ermöglichen es erstmals, Strukturen objektiv und ganzheitlich zu analysieren. In Restrukturierungsphasen hilft das, Maßnahmen gezielt zu priorisieren, statt mit pauschalen Sparprogrammen noch mehr Schaden anzurichten.

Natürlich ersetzt Digitalisierung dabei nicht die unternehmerische Verantwortung. Sie macht Führung aber wirksamer. Und genau diese Wirksamkeit entscheidet heute darüber, ob Pflegeunternehmen stabil bleiben oder schleichend in die Insolvenz rutschen oder noch weiter ...



Pflegeupdate jetzt!

Ein Update für die Pflege bedeutet also, Verantwortung zuzulassen, Vertrauen zurückzugeben und Technologie pragmatisch einzusetzen. Wer diesen Weg geht, schützt sein Unternehmen vor Insolvenz oder Abwicklung und macht es fit für die Zukunft. Nicht irgendwann, sondern jetzt.

Interview

Wie überwinden Unternehmer die Pflege-Dauerkrise?

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen machen vielen Unternehmern aktuell das Leben schwer. Die Pflegebranche trifft es dabei besonders hart. Unser Experte Sascha Platen erklärt im Interview, wo die Probleme liegen und wie Pflegebetriebe da wieder rauskommen.

Herr Platen, wie würden Sie die aktuelle wirtschaftliche, organisatorische und strukturelle Lage von Pflegeunternehmen beschreiben?

Die Pflege befindet sich in einer strukturellen Dauerkrise. Wirtschaftlich arbeiten viele Einrichtungen am Limit, organisatorisch wird oft nur noch reagiert statt gestaltet. Strukturen und Prozesse sind historisch gewachsen, aber nicht konsequent weiterentwickelt worden. Das „System“ Pflege funktioniert nur noch, weil Menschen permanent über ihre Belastungsgrenzen gehen. Das ist kein tragfähiges Modell.

Was können Pflegeunternehmen kurzfristig tun, um ihre Leistungsfähigkeit und Stabilität zu verbessern?

Der erste Schritt ist Transparenz: ein klarer, regelmäßiger Blick auf Belegung, Personaleinsatz und Liquidität. Parallel dazu müssen Prozesse vereinfacht werden. Viele Einrichtungen verlieren enorme Ressourcen durch Doppelarbeit und unnötige Komplexität.

Welche Frühwarnzeichen gibt es bei Pflegeunternehmen in der Krise?

Typische Warnsignale sind dauerhaft hohe Krankenstände, steigender Einsatz von Leiharbeit, häufige Führungswechsel oder eine Geschäftsführung, die nur noch operativ eingreift. Kritisch wird es, wenn Improvisation zum Normalzustand wird. Was häufig ignoriert wird, ist der



SASCHA PLATEN

Executive Healthcare Transformation |
Digital Health, Scaling & M&A

+49 152 341 017 90

platen@abg-partner.de

sascha-platen.de

Punkt, an dem Organisation und Struktur selbst zum Risiko werden.

Welche zwei zentralen Handlungsempfehlungen würden Sie Geschäftsführern oder Trägern von Pflegeunternehmen mitgeben?

Erstens: Machen Sie Digitalisierung zur Führungsaufgabe. Digitale Prozesse und aktuelle Daten sind Voraussetzung für eine wirksame Steuerung. Sie senken Kosten und schaffen Handlungsspielräume.

Zweitens: Überprüfen Sie Ihre Organisation ehrlich. Historisch gewachsene Strukturen sind kein Schutz und erst recht kein Freibrief, immer alles beim Alten zu belassen, sondern oft ein Risiko. Klare Verantwortlichkeiten, kurze Entscheidungswege und starke Führung sind heute wichtiger denn je.

Mitarbeiter in der Krise halten – was Pflegeeinrichtungen jetzt tun müssen

Der Fachkräftemangel in deutschen Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern ist kein vorübergehendes Phänomen, sondern längst eine existenzielle Bedrohung für das Gesundheitswesen. Wie können Einrichtungen in dieser Gemengelage ihr Team stärker an sich binden? Was können Geschäftsführer für mehr Loyalität und Treue tun, in guten wie in schweren Zeiten? Wir geben Tipps.

Laut Angaben des Statistischen Bundesamtes¹ werden bis 2049 rund 690.000 Pflegekräfte fehlen. Im Moment kommen auf 100 ausgeschriebene Stellen gerade einmal 55 arbeitssuchende Fachkräfte. Gerät eine Einrichtung oder eine Trägergesellschaft in dieser Situation in eine wirtschaftliche Krise, potenzieren sich die Probleme, denn die Gefahr ist höher, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Konkurrenz wechseln. Teils werden sie sogar aggressiv abgeworben. Eine zentrale Lösung liegt auf der Hand, wird aber dennoch oft übersehen.

Kommunikation als wichtigste Ressource

Schon im alltäglichen Geschäft spielt Kommunikation eine große Rolle: Sie schafft Vertrauen, beugt Missverständnissen vor und fördert Teamgeist sowie Motivation. Im Krisenfall ist sie daneben essenziell, damit eine Sanierung gelingen kann.

Was gute Kommunikation ausmacht:

- **Transparenz:** Pflegekräfte wollen verstehen, warum Entscheidungen getroffen werden. Offenheit bei Engpässen, veränderten Abläufen oder neuen Prioritäten schafft Vertrauen.
- **Regelmäßigkeit:** Kurze, gut geplante Updates, wie etwa wöchent-

liche Briefings, geben Struktur und Sicherheit.

- **Zuhören:** Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Reden ist wichtig, doch Zuhören ebenso. Nicht alle Probleme sind lösbar, aber ein offenes Ohr wirkt entlastend und vermittelt Wertschätzung und Respekt.
- **Niedrigschwellige Feedbackwege:** Anonyme Stimmungsbarometer, Meckerkästen oder digitale Umfragen zeigen, dass individuelle Meinungen respektiert werden.

Benefits sind mehr als der Obstkorb

Krisen zeigen, welche Benefits wirklich etwas bringen. Pflegekräfte

benötigen konkrete Entlastung, finanzielle Anerkennung für Mehrarbeit und Angebote, die ihren Alltag erleichtern.

Sinnvolle Benefits für Mitarbeitende in der Pflege:

- **Dienstplansicherheit:** Mitarbeiter müssen sich darauf verlassen können, wann ihnen freie Tage zugesagt wurden. Dienstpläne sollten zu diesem Zweck frühzeitig bereitstehen und Mitsprache sollte erlaubt sein.
- **Finanzielle Wertschätzung:** Zuschläge, Inflationsausgleiche, Treueprämien oder Zusatzvergütungen für kurzfristige Einsätze wirken motivierend – solange sie

¹ https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/01/PD24_033_23_12.html

RATGEBER



ILKA STIEGLER

Geschäftsführerin,
ABG Marketing GmbH
+49 351 437 55 11
stiegler@abg-partner.de
abg-marketing.de



fair verteilt sind.

- Fort- und Weiterbildungen: Qualifizierende Maßnahmen wie Wundmanagement, PDL-Lehrgänge oder spezielle Demenzfortbildungen zeigen langfristiges Invest auf Mitarbeiterebene.
- Gesundheitsangebote: Massagen, Ergonomie-Coaching, psychologische Beratung oder kostenlose Sportangebote steigern Wohlbefinden und Resilienz.
- Work-Life-Balance-Modelle: Flexible Schichten, Wunschdienste oder Modelle wie die „4-Tage-Woche“ im Schichtsystem werden zunehmend nachgefragt.
- Wohn- und Mobilitätsunterstützung: Dienstfahrräder, Fahrtkostenzuschüsse oder günstige Unterkünfte sind besonders für ausländische Fachkräfte attraktiv.

Führungskräfte als Stabilitätsanker

Pflegekräfte bleiben oft nicht wegen der Einrichtung, sondern wegen ihres Teams und der Führungskräfte. Gerade in Krisenzeiten brauchen Mitarbeiter klare Orientierung und empathische Führung.

Eine gute Leitung sollte:

- Präsent sein statt nur administrativ im Hintergrund
- Authentisch und empathisch kommunizieren, auch wenn Nachrichten unangenehm sind
- Anerkennung sichtbar machen, etwa durch persönliche Wertschätzung im Alltag
- Konflikte aktiv ansprechen, bevor sie eskalieren
- Verantwortung abgeben, indem Aufgaben fair verteilt werden

Gerade in emotional anspruchsvollen Berufen wie der Pflege wirken kleine Gesten: ein Gespräch unter vier Augen, ein Dankeschön für besondere Einsätze oder das gemeinsame Feiern kleiner Erfolge.

Kultur des Zusammenhalts schaffen

Menschen verlassen selten ihren Job, sie verlassen eher ein schlechtes Arbeitsumfeld. Eine positive, unterstützende Teamkultur kann der entscheidende Faktor sein, um Mitarbeiter auch in schweren Zeiten zu halten. Eine Kultur des Zusammenhalts entsteht jedoch nicht zufällig. Sie braucht Werte, Vorbilder und Kommunikation. Führungskräfte spielen dabei eine

zentrale Rolle: Sie geben nicht nur Orientierung, sondern prägen mit ihrem Verhalten das gesamte Miteinander.

Maßnahmen für mehr Teamzusammenhalt:

- Teamtreffs oder kurze gemeinsame Auszeiten, die nicht wie Zwangsveranstaltungen wirken
- Mentoringprogramme für neue Pflegekräfte
- Gemeinsame Entscheidungsprozesse, etwa bei der Auswahl neuer Geräte oder Veränderungen bei den Abläufen und Dienstplanregeln
- Räume für Austausch, etwa Supervisionen oder Teamreflexionen

Pflegekräfte bleiben, wenn sie gesehen und gehört werden

In Krisenzeiten werden Pflegekräfte oft zu Heldinnen und Helden stilisiert. Doch sie brauchen mehr als heroische Worte. Sie benötigen eine klare Ansprache, wirkliche Benefits und eine Führung, die Einsatzbereitschaft würdigt und unterstützt. Wer seinen Mitarbeitern auch in schwierigen Zeiten Stabilität vermittelt, gewinnt dauerhafte Loyalität und stärkt so die gesamte Einrichtung für die Zukunft.

Pflegesatzverhandlung aktiv zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit nutzen

Pflegeeinrichtungen bewegen sich in einem dauerhaft angespannten Finanzierungsumfeld. Immer höhere Personalkosten, Sachaufwendungen und Ausgaben für externe Dienstleistungen steigern den finanziellen Druck kontinuierlich. Luciane Tocik, Wirtschaftsberaterin bei der VDAB-BSB, zeigt, wie eine zentrale Stellschraube genutzt werden kann, um diese Dynamik zu beherrschen: die regelmäßige Pflegesatzverhandlung.



LUCIANE TOCIK

Wirtschaftsberaterin
VDAB-BSB Niederlassung Leipzig
+49 341 217 85 38 10
l.tocik@vdab-bsb.de
vdab-bsb.de

Die Pflegesätze, die den Bewohnern von Pflegeeinrichtungen berechnet werden, um die Personal-, Sach- und Fremdleistungskosten zu refinanzieren, werden in Pflegesatzvereinbarungen zwischen Einrichtungsträgern und Kostenträgern festgelegt. Solange keine Seite eine Anpassung anstößt, laufen diese nach der Mindestlaufzeit von in der Regel einem Jahr fort. Das ist allerdings nicht ratsam, denn wer hier zu lange mit einer Neuverhandlung wartet, gerät wirtschaftlich schnell ins Hintertreffen. Denn: Über die Pflegesätze werden fast alle laufenden Kosten abgedeckt und diese wachsen in der Pflegebranche rasant: Tarifniveau, regional übliches Entgeltniveau, Mindestlohn oder Pflege-mindestlohn sowie die Sozialabgaben steigen meist jährlich. Bleiben die Pflegesätze gleich, während die Kosten steigen, entsteht eine Lücke.

Versäumte Anpassungen lassen sich nur schwer nachholen: Wenn über Jahre keine Verhandlungen stattfinden und damit auch keine Kostensteigerungen für Bewohner umgesetzt werden, ist eine plötzlich sehr starke Anhebung der Sätze kaum zu rechtfertigen. Jährliche Anpassungen sind angemessener.

In einer wirtschaftlichen Krise können Pflegesätze ein wichtiger Baustein sein, um einer Einrichtung wieder auf die Beine zu helfen, wenn mit den bisherigen Vergütungssätzen die entstehenden Aufwendungen nicht adäquat refinanziert werden konnten. Es liegt daher im Interesse der Pflegeeinrichtungen, die aktuellen Pflegesätze jedes Jahr auf den Prüfstand zu stellen und rechtzeitig mit der Planung und Vorbereitung dafür zu starten.



© shapecharge



Wichtig:

Investitionskosten
nicht vergessen

Auch die Investitionskosten – also Aufwendungen für Gebäude, Ausstattung und Instandhaltung des Pflegeheims – sind entscheidend für die Wirtschaftlichkeit einer Einrichtung. Das Problem: Die Erstattung durch die Sozialhilfeträger deckt in den meisten Fällen nicht die tatsächlichen Kosten ab; es verbleibt eine Finanzierungslücke. Durch den Anstieg an Sozialhilfebedürftigen wächst diese Lücke, besonders da die Investitionskosten mit den Trägern häufig nicht konsequent verhandelt wurden. Daher gilt auch hier: regelmäßig neuverhandeln!

Wie läuft eine Pflegesatzverhandlung ab?

Rechtzeitig vor Erreichen der Mindestlaufzeit der aktuellen Vereinbarung sollte die Neuverhandlung angestoßen werden. Das umfasst:

1. Erforderliche Daten zur Neuverhandlung zusammentragen

Spätestens drei Monate vor Laufzeitende

- Welche Aufwendungen sind im Nachweiszeitraum angefallen?
- Welche entstehen aktuell?
- Welche werden künftig entstehen?

2. Antrag bei den Kostenträgern einreichen

Spätestens sechs Wochen vor der geplanten Entgelterhöhung

- Antragsunterlagen werden von Kostenträgern zur Verfügung gestellt und sind verbindlich
- Ggf. zusätzliche Nachweise beifügen, meist reicht aber der Hauptantrag

3. Bewohner schriftlich informieren

Spätestens vier Wochen vor der geplanten Erhöhung

- Das Ankündigungsschreiben muss die Entgelterhöhung ausführlich begründen, andernfalls ist die Erhöhung hinfällig

4. Prüfung durch die Kostenträger

Zweistufiges Verfahren, auf dessen Basis ein Angebot erstellt wird:

- Plausibilitätsprüfung: Sind die beantragten Kosten plausibel und nachvollziehbar? Falls nein, fordert der Kostenträger weitere Begründungen, Nachweise etc.
- Externer Vergleich: Sind die beantragten Kosten wirtschaftlich und stehen sie in einer angemessenen Relation zu vergleichbaren Einrichtungen?
 - Wichtig: Kosten werden nicht automatisch getragen, nur weil sie nachweisbar sind. Sie müssen wirtschaftlich sein
 - Sonderfall: Liegt eine Einrichtung im unteren Drittel der Region, gelten die beantragten Kosten immer als wirtschaftlich

5. Verhandlungsphase

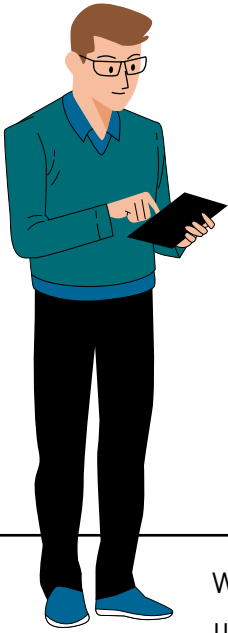
Das Erstangebot ist selten final. Zwei oder drei Verhandlungsrunden sind üblich.

- Bei Einigung: neue Vereinbarung wird ausgestellt, meist für ein Jahr
- Keine Einigung: Anrufung der Schiedsstelle möglich. Diese soll innerhalb von drei Monaten entscheiden; in der Praxis dauert es oft länger

6. Controlling

Nachbereitung der Pflegesatzverhandlung

- Welche Budgets stehen in welchem Bereich zur Verfügung?
- Welcher Personalmix wurde verhandelt?
- Die Überwachung von Budgeteinhaltung und Personalschlüsseln in den Folgemonaten ist entscheidend für die wirtschaftliche Betriebsführung nach der Verhandlung



Interview

Distressed M&A heißt nicht „Egal, Hauptsache billig“



Wann lohnt sich der Kauf eines Unternehmens aus der Krise? Wir sprachen mit unserem M&A- und Sanierungsexperten Simon Leopold über Chancen, Risiken und das richtige Mindset für aktuelle Distressed M&A – speziell beim Unternehmenskauf aus der Insolvenz.

Krise klingt erst einmal nach: besser Abstand halten. Warum kann ein Unternehmenskauf aus der Insolvenz dennoch attraktiv sein?

Weil wir aktuell einen klaren Käufermarkt haben. Unternehmen sind so günstig wie lange nicht, aber der Preis allein ist nicht entscheidend. Die erste Frage lautet: Bin ich strategischer Investor und suche Synergien? Oder agiere ich eher als Finanzinvestor, der auf Skalierung und Wertsteigerung setzt?

Distressed M&A lohnen sich vor allem dann, wenn das Zielunternehmen zur eigenen Strategie passt und ich als Investor weiß, was ich daraus machen will: Geht es um Fachkräfte, Know-how, Patente, Zertifikate, suche ich Kapazitäten, Kundenkontakte oder Logistik? Gesamtwirtschaftlich sind Krisenkäufe ebenso sinnvoll: Käufer erhalten damit mittelständische Strukturen. Und die sind schließlich das Rückgrat der deutschen Wirtschaft.

Stichwort günstig: Viele suchen nur nach Schnäppchen. Wird dabei etwas übersehen?

Definitiv. Der Kaufpreis ist nur der Anfang. Energie- und Personalkosten sind derzeit hoch, Absatzmärkte volatil: Trägt sich das Geschäftsmodell also nach der Übernahme überhaupt und wenn ja, wie schnell? Solche Folgekosten eines Krisen-M&A werden häufig unterschätzt.

Zudem nimmt zwar die Quantität der Angebote im Distressed-Bereich zu, die Qualität jedoch nicht zwingend. Und auf Käuferseite stehen viele Strategen selbst unter Druck. Das heißt: Genau prüfen, nicht nur günstig kaufen.

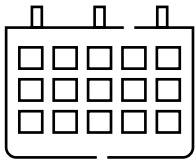
Woran erkennen Investoren, ob ihr Zielobjekt kurzzeitig Schlagseite hat oder ob das Geschäftsmodell gerade ausläuft?

Das steht in den Zahlen: Schlagseite bekommen Betriebe oft durch einen klaren, zeitlich begrenzten Auslöser. Corona war so ein Beispiel. Wenn sich jedoch Umsätze über Jahre sukzessive verschlechtern, Bestellungen zurückgehen, Kunden abspringen und die Personalfuktuation steigt, dann ist Vorsicht geboten.

Wichtig ist auch die Produktkalkulation: Lässt sich noch Marge heben? Kann ich zusätzliche Services rund um das bestehende Angebot aufbauen? Und vor allem: Ist das Geschäftsmodell langfristig tragfähig oder wird es durch Digitalisierung und KI ersetzbar?

Und welche Rolle spielt das Management des Zielunternehmens?

Eine zentrale. Häufig ist die alte Führungsriege im Business-as-usual gefangen. Entscheidend



SIMON LEOPOLD

Geschäftsführer
ABG Consulting-Partner
GmbH & Co. KG
+49 351 437 55 48
leopold@abg-partner.de
abg-consulting.de



ist aber gerade das zeitgemäße Mindset: Schaut das Management nach alternativen Märkten? Ist es bereit, sich neu zu erfinden? Und überhaupt: Ist das Geschäftsmodell vielleicht zu stark an nur eine Person gebunden? Wenn nach dem Weggang des Geschäftsführers alles zusammenbricht, lohnt sich der Deal natürlich nicht.

Für eine unternehmerische Kehrtwende braucht es generell neue Impulse, im Zweifel auch neue Köpfe im mittleren Management, etwa in der Produktion oder im Vertrieb. Gleichzeitig gilt: Wenn Know-how und Kompetenzen bleiben, ist das eine enorme Chance. Wenn sie abwandern, droht Brain-Drain. Auch hier lohnt sich sehr genaues Hinschauen.

Wie wichtig ist Geschwindigkeit in so einem Krisendeal?

Das hängt vom Verfahren ab: Bei klassischen Firesales muss es oft schnell gehen, weil sich das Geschäftsmodell im Insolvenzverfahren kaum halten lässt. Da sollten Käufer idealerweise schon eine klare Vision haben.

Grundsätzlich steigen die Gebote mit der Zeit – Schnelligkeit ist also häufig von Vorteil. Aber der Investor muss genau wissen, was er kauft. In manchen Fällen lohnt auch Geduld, beispielsweise, wenn das Verfahren länger angelegt ist und

das Unternehmen sich bereits in der Insolvenz als tragfähig erweist.

Und strukturell? Share Deal oder Asset Deal?

Ein Share Deal lohnt sich, wenn Zertifikate, Genehmigungen, günstige Mietverträge oder Rechte an die bestehende Unternehmenshülle gebunden sind. In vielen Fällen ist jedoch der Asset Deal sinnvoller: schneller, selektiver, der Investor übernimmt nur das, was wirklich passt.

Gibt es Branchen oder Konstellationen, die derzeit besonders interessant sind?

Handwerk, Dienstleistung und Pflege laufen stabil. Sie werden immer gebraucht. Produktionsunternehmen müssen sich hingegen oft neu erfinden. Eine reine Verbrennerfertigung ist beispielsweise zum Auslaufmodell geworden, eine Nische wie Sportwagenmotoren kann dagegen langfristig funktionieren.

Spannend sind auch Halbleiter, Defence, Medizintechnik oder Elektronik. Auch Start-ups können interessant sein: Strategen kommen günstig an Innovationen, für die frühere Investoren bereits viel Vorarbeit geleistet haben. Daneben sehe ich gerade in Ostdeutschland Potenzial: niedrigere Lohnkosten bei gleichzeitigem „Made in Germany“. Mit ein bisschen Mut und ausreichend Strategie ist Deutschland als Standort also nach wie vor attraktiv.



Pflegegruppe hält Geschäftsbetrieb trotz Insolvenz aufrecht

Die Aufrechterhaltung des laufenden Geschäftsbetriebs ist die zentrale Voraussetzung für jede Sanierung. Sie erfordert klare Führung, stringentes Liquiditäts- und Kostenmanagement und eine offene Kommunikation mit allen Stakeholdern. Wie diese Faktoren zusammenspielen, zeigt das Beispiel der aus der Insolvenz geretteten Einrichtungen der Alten- und Pflegeheim in Zerbst GmbH.

Als die Betreibergesellschaft im Jahr 2024 einen Insolvenzantrag stellte, hatte das Unternehmen mit rund 800 Mitarbeitern und 15 Einrichtungen an acht Standorten bereits eine schwierige Zeit hinter sich. Ausgangspunkt war der unerwartete Tod des geschäftsführenden Gesellschafters im März 2023. Da kein zweiter Geschäftsführer bestellt war und die Erbfolge bis heute ungeklärt ist, war das Unternehmen führungslos. Die Einrichtungsleiter übernahmen sehr engagiert, aber notdürftig die Verantwortung, stießen jedoch ohne Geschäftsführung schnell an ihre Grenzen: Verträge konnten nicht unterzeichnet, neue Mitarbeiter daher nicht eingestellt, Pflegesätze nicht verhandelt werden. In der Folge konnten Preise nicht marktgerecht angepasst, Mitarbeiterentgelte nicht erhöht und dem Weggang qualifizierter Pflegefachkräfte nicht entgegengewirkt werden. Die Gesellschaft geriet zuneh-

mend in Schieflage; die Insolvenz war die logische Konsequenz, aber letztlich auch die Rettung für Zerbst.

Das Sanierungsteam übernimmt

Mit Einleitung des gerichtlichen Verfahrens nahm das Sanierungsteam um den Insolvenzverwalter Rechtsanwalt Christian Otto von der Kanzlei hww und seinem Kollegen Rechtsanwalt Michael Döhner unmittelbar die Arbeit auf. Oberstes Ziel war es, den laufenden Geschäftsbetrieb stabil zu halten und die Voraussetzungen für eine Fortführung und Sanierung zu schaffen. Um die dafür notwendige Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit herzustellen, wurde zuvor Simon Leopold als Sanierungsgeschäftsführer eingesetzt. Gemeinsam übernahmen die Teams des Verwalters und des Sanierungsgeschäftsführers die operative Verantwortung für das Unternehmen und dessen Einrichtungen.



CHRISTIAN OTTO

Fachanwalt für Insolvenz-
und Sanierungsrecht
Kanzlei hww

+49 302 064 370
c.otto@hww.eu
hww.eu

Zentrale Hebel zur Sicherung des laufenden Betriebs

Die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs im Insolvenzverfahren erfordert stringentes Management, insbesondere in den Bereichen Kommunikation, Liquidität und operative Steuerung. Im Fall Zerbst waren vor allem folgende Hebel entscheidend:

1. Offene und transparente Kommunikation: Mitarbeiter, Bewohner und Aufsichtsbehörden – unter anderem die Heimaufsichten – wurden frühzeitig über die Krisenursachen und die eingeleiteten Maßnahmen informiert. Ziele: Unsicherheit abbauen, Vertrauen schaffen. Das Sanierungsteam war sichtbar in den Einrichtungen unterwegs, bot den Mitarbeitern, Bewohnern und Angehörigen klare Ansprechpartner und informierte in regelmäßigen Briefings und Veranstaltungen über die Entwicklungen und nächsten Schritte.
2. Sicherung der Zahlungsströme und Liquidität: Pflegeeinrichtungen finanzieren sich über Eigenanteile der Bewohner sowie Zahlungen der Pflegekassen und anderer Kostenträger. Im vorliegenden Fall wurden forciert
3. Mitarbeiterbindung: Die Sicherstellung von Löhnen und Gehältern im vorläufigen Verfahren durch das vorfinanzierte Insolvenzgeld der Bundesagentur für Arbeit ist ein zentraler Faktor zur Mitarbeiterbindung. Im Fall Zerbst lag der Fokus überdies auf der Einstellung neuer Mitarbeiter und der Anpassung der Entgelte an das Marktniveau, um langfristig qualifiziertes Personal zu binden.
4. Operative Ergebnisverbesserung: Es ist wichtig, profitable Kernbereiche zu identifizieren und zu stärken sowie nicht kostendeckende Strukturen zu verändern. Im Fall Zerbst wurden neben der Einnahmenstärkung und Kostenkontrolle zudem Investitionen in die teilweise maroden Immobilien getätigt, um die Betriebsqualität zu sichern. >>>



MICHAEL DÖHNER

Rechtsanwalt
Kanzlei hww

+49 351 340 850

michael.doehner@hww.eu
hww.eu





SIMON LEOPOLD

Geschäftsführer
 ABG Consulting-Partner
 GmbH & Co. KG
 +49 351 437 55 48
 leopold@abg-partner.de
 abg-consulting.de

Besonderheiten der Zerbst Pflegegruppe

Die Ausgangssituation im Fall Zerbst war besonders komplex. Jede der 15 Einrichtungen hatte (teils) mehrere Konten bei unterschiedlichen Banken; eine zentrale Buchhaltung gab es nicht. Das Sanierungsteam musste die bestehende Kontenstruktur auf die Kontrolle des Verwalters umstellen, ansonsten aber zur Liquiditätssicherung beibehalten, eng mit den Banken zusammenarbeiten und die Zahlungsströme gezielt steuern, um die Betriebsführung nicht zu gefährden.

Gleichzeitig führten Jahre ohne Pflegesatzverhandlungen dazu, dass im Insolvenzverfahren deutlich spürbare, aber marktgerechte Preisanpassungen nötig wurden. Das traf insbesondere Selbstzahler. Hier war offene Kommunikation ganz besonders entscheidend, um Bewohner und Angehörige einzubinden und Akzeptanz für die Veränderungen zu schaffen.

Auch das Mietmanagement war komplex: Für viele Einrichtungen gab es keine belastbaren Mietverträge. Das Sanierungsteam führte kurzfristig Verhandlungen mit dem Verwalter der Immobilien, um die Nutzungssituation rechtlich und wirtschaftlich bis zu einer Sanierungslösung abzusichern.

Investorenprozess und Fortführungslösung

Parallel zur Stabilisierung des laufenden Betriebs startete das Team einen strukturierten Investorenprozess, um eine nachhaltige Fortführungslösung zu realisieren. Nach intensiver Suche konnte im Dezember 2025 die Fortführung vertraglich umgesetzt werden. Die Einrichtungen in Zerbst, Köthen, Schliestedt, Berlin-Lichterfelde, Schönfeld, Niederoderwitz und Zittau wurden von der Argentum Gruppe übernommen und fortgeführt, einem führenden Betreiber von Senioren- und Pflegeeinrichtungen in Deutschland.

Der Fall Zerbst zeigt: Mit klarer Führung, offener Kommunikation und gezielter operativer Steuerung lassen sich selbst komplexe Sanierungsfälle erfolgreich meistern.

Christian Otto, CRO und Sanierungsberatung



Ganzheitliche Beratung in unternehmerischen Schlüsselphasen

Wir begleiten Unternehmen in Krisensituationen ebenso wie bei strategischen Weichenstellungen. Unser Ansatz verbindet betriebswirtschaftliche Expertise, rechtliche Sicherheit und unternehmerisches Denken – von der Stabilisierung bis zur erfolgreichen Transaktion.

Unsere Leistungen im Überblick (Auszug)

Restrukturierung und Sanierung:

- Analyse von Krisenursachen und Entwicklung einer Fortführungsprognose
- Erstellen eines Sanierungsgutachtens nach IDW S6 und Abstützung der Umsetzung
- Sanierung im Rahmen des StaRUG und Erstellen eines Sanierungsplans
- Verhandlung mit Gläubigern begleiten, Gespräche mit Finanzierungspartnern unterstützen und Kapitalbeschaffung für Restrukturierung und Sanierung
- Beratung und Begleitung zum möglichen Verkauf des Unternehmens
- Kommunikation mit Mitarbeitern, Kunden und Medien

Insolvenz

- Finanzstatus und Ableiten von Sanierungsempfehlungen
- Entwicklung eines Sanierungskonzeptes und Unterstützung bei der Umsetzung
- Kommunikation mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Gläubigern
- Finanz- und Liquiditätsplanung sowie Kapitalbeschaffung für den Neustart

- Akquise und Verhandlung mit potenziellen Investoren
- Übernahme von Verantwortung im Interim-Management, zum Beispiel als CRO

Distressed M&A

- Verkaufsstrategie und Planung
- Erstellen eines Verkaufsteaser, Vertraulichkeitsvereinbarung
- Marktrecherche und Erstellen einer Longlist
- Gezielte Marktansprache zur Investorensuche
- Einrichten von Datenräumen für den Datenaustausch betriebswirtschaftlicher Unternehmensunterlagen
- Betriebsbesichtigungen/Gespräche mit potenziellen Investoren/ Managementpräsentationen
- Einholen und Bewerten indikativer und verbindlicher Angebote
- Kaufpreisverhandlungen/ Vertragsverhandlungen
- Abstützung über Pressearbeit und Postings auf Social Media Kanälen



RONNY BAAR

Geschäftsführer
ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG
+49 351 437 55 46
baar@abg-partner.de
abg-consulting.de



RAMONA OLENIZAK

Prokuristin, Bilanzbuchhalterin
ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG
+49 351 437 55 28
olenizak@abg-partner.de
abg-consulting.de

Insolvenz im Verein oder in der gGmbH

Besonderheiten, Risiken und Sanierungsansätze



Die Insolvenz eines Vereins oder einer gGmbH ist häufig eine schwierige Aufgabe. Während Unternehmen auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind, verfolgen gemeinnützige Organisationen ideelle, gesellschaftliche Ziele, häufig unter Einsatz ehrenamtlicher Kräfte, mit komplexen Förderstrukturen und begrenzten finanziellen Ressourcen. Dies macht sie anfälliger für wirtschaftliche Krisen und erschwert zugleich die Sanierung. Das Beispiel des Bayreuther Jean-Paul-Vereins zeigt jedoch, wie eine erfolgreiche Restrukturierung gelingen kann.

Gemeinnützige Organisationen wie Vereine und gGmbHs genießen in der Öffentlichkeit großes Vertrauen. Sie stehen für soziale Verantwortung, gesellschaftliches Engagement und oft jahrzehntelange Tradition. Umso größer ist der Schock, wenn gerade solche Träger in eine wirtschaftliche Krise oder gar Insolvenz geraten. Dabei sind finanzielle Schieflagen im gemeinnützigen Bereich kein Randphänomen.

Deshalb sind Vereine häufig insolvenzgefährdet:

Ehrenamtliche Führungsstrukturen

Viele Vereine werden von Vorständen geführt, die zwar hoch engagiert sind, aber nicht immer über umfassendes kaufmännisches oder juristisches Know-how verfügen. Fehlerhafte Finanzplanung oder das Übersehen von Liquiditätsrisiken können schnell existenzbedrohend werden.

Hohe Abhängigkeit von Drittmitteln

Spenden, Fördergelder und projektbezogene Zuschüsse sind oft unplanbar. Die Kapitaldecke ist entsprechend dünn. Verzögerte Auszahlungen oder Rückforderungen können kurzfristig zu Liquiditätslücken führen, die ein Verein ohne Rücklagen kaum abfedern kann.

Gesellschaftlicher Druck und steigende Kosten

Gerade soziale Träger sehen sich aktuell einem Spagat zwischen wachsendem Bedarf und steigenden Betriebskosten ausgesetzt. Der Fachkräftemangel, Energiepreisssteigerungen und neue gesetzliche Anforderungen treffen sie meist hart. Solche Faktoren standen auch im Zentrum der Sanierung des Jean-Paul-Vereins Bayreuth e. V., eines über 180 Jahre alten diakonischen Trägers und einer festen Institution im sozialen Gefüge Oberfrankens.

Der Jean-Paul-Verein Bayreuth in der Insolvenz

Der Jean-Paul-Verein, drittältester Verein Bayerns und seit Generationen aktiv in Jugendhilfe, Lehrtätigkeit und Seniorenpflege, geriet infolge massiver Kostensteigerungen und des Fachkräftemangels in wirtschaftliche Schieflage. Um der drohenden Zahlungsunfähigkeit zu begegnen, stellte der Vorstand unter Dr. Franz Sedlak 2023 einen Antrag auf ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung. Das Amtsgericht Bayreuth stimmte zu: ein entscheidender Schritt, um Gestaltungsspielräume zu erhalten und eine tragfähige Zukunftslösung zu ermöglichen.

Erfolgreiche Investorenlösung für zentrale Einrichtungen

Bereits Ende 2023 wurde der „Seniorenstift am Glasenweiher“ an einen Investor übergeben. Nach intensiver Prüfung aller Sanierungsoptionen konnte Anfang 2025 auch für die übrigen Einrichtungen eine dauerhafte Lösung erzielt werden:

Zum 1. Mai 2025 gingen das Jugendhilfezentrum „Jean-Paul-Stift“ und die Janusz-Korczak-Schule im Wege eines Asset Deals auf das Diakonische Werk – Stadtmission Bayreuth e. V. über.

Durch die Übernahme wurden alle Immobilien, das bewegliche Vermögen sowie sämtliche Arbeitsverträge mit mehr als 70 Beschäftigten gesichert. Dies war ein zentraler Meilenstein, sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Kinder und Jugendlichen, die in den Einrichtungen lernen und betreut werden.

Der traditionsreiche Förderverein selbst bleibt bestehen. Nun wird geprüft, wie er mithilfe eines Insolvenzplans weitergeführt werden kann.

Wie lässt sich ein Verein trotz Insolvenz erhalten?

Das Beispiel zeigt, welche Werkzeuge zur Verfügung stehen:

- Insolvenz in Eigenverwaltung – ermöglicht es, dass der Vorstand unter Aufsicht eines Sachwalters handlungsfähig bleibt.
- Verkauf von Einrichtungen (Asset Deals) – sichert Arbeitsplätze und erhält Strukturen, wenn der ursprüngliche Träger wirtschaftlich nicht mehr leistungsfähig ist.
- Partnerschaften mit erfahrenen Trägern – gerade im sozialen Bereich oft entscheidend für eine nachhaltige Zukunft.
- Insolvenzplan zur Fortführung des Vereins – ermöglicht es, den Rechtsträger trotz strukturellem Wandel zu erhalten.

Insolvenzmasse: Besonderheiten bei Vereinen und gGmbHs

Zur Insolvenzmasse gehören sämtliche Vermögenswerte des Vereins, wie etwa auch die Mitgliedsbeiträge. Spenden und Fördermittel müssen jedoch gesondert betrachtet werden: Lässt sich der Zweck, für den die Mittel eigentlich vorgesehen waren, im Verfahren noch erfüllen, dann dürfen sie auch dazu eingesetzt werden. Gleichwohl sollte der Geldgeber darüber informiert werden und darf im Zweifelsfall selbst entscheiden, was mit dem Geld geschieht. Entfällt der eigentliche Zweck auf Grund der Insolvenz, so dürfen auch die Mittel nicht mehr verwendet werden.

Im Fall des Jean-Paul-Vereins war entsprechend auch eine saubere Trennung der verschiedenen Finanzierungsströme und Immobilienbereiche ein zentrales Element der erfolgreichen Sanierung.



DR. NILS FREUDENBERG

Fachanwalt für Insolvenzrecht
Tiefenbacher Insolvenzverwaltung

+49 351 477 820

freudenberg@tiefenbacher.de

tiefenbacher-insolvenzverwaltung.de

Restart

Herausgeber

ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG
Dresden | Bayreuth | München
Simon Leopold (V. i. S. d. P.)
Wiener Straße 98
01219 Dresden
+49 351 437 55 28
consulting@abg-partner.de
www.abg-consulting.de
www.restartmagazin.de

Umsetzung

ABG Marketing GmbH
Dresden | Bayreuth
Wiener Straße 98
01219 Dresden
+49 351 437 55 11
kontakt@abg-marketing.de
www.abg-marketing.de

Druck

Stoba-Druck GmbH
www.stoba-druck.de

Bildnachweis

Titelseite/Seiten 4, 6, 14:
Dipl.-Designer C. Fuhrmann
Seiten 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 18:
freepik.com/© storyset; iStock.com
Seiten 3, 7, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 19:
Unternehmensfotos

Haftungsausschluss

Die Texte sind nach bestem Wissen
und Kenntnisstand erstellt worden.
Die Komplexität und der ständige Wandel
der Rechtsmaterie machen es notwendig,
Haftung und Gewähr auszuschließen.