



### Schwerpunktthema

Krieg in der Ukraine und  
die wirtschaftliche  
Betroffenheit von KMU

KRIEG IN DER UKRAINE

# RDG PRAXISWISSEN SONDERHEFT 2022-1A

## INTERVIEW

Dr. Demary (IW Köln) über die Folgen des Krieges für  
die deutsche Wirtschaft

## NEUIGKEITEN

Der RDG UnternehmensCheck Russland-Ukraine-Krieg

## PRAXISWISSEN

Der Schutzschild der Bundesregierung für  
vom Krieg betroffene Unternehmen

## INTERVIEW

# DER KRIEG RUSSLANDS GEGEN DIE UKRAINE: WAS KOMMT AUF DIE WIRTSCHAFT ZU?



**Dr. Markus Demary** ist Senior Economist für Geldpolitik und Finanzmarktökonomik am Institut der deutschen Wirtschaft in Köln. Er hat an den Universitäten Bonn und Kiel studiert und lehrt Behavioral Finance an der Universität Ulm. In seiner wissenschaftlichen Arbeit beschäftigt er sich unter anderem mit den finanzwirtschaftlichen und geldpolitischen Folgen von Krisen.

Explodierende Energiepreise, Knappheit bei Mehl und Öl und anderen Gütern: Die kurzfristigen Auswirkungen des Krieges in der Ukraine sind bei deutschen Unternehmen und Verbraucher\_innen bereits angekommen. Aber nach mehr als zwei Monaten Krieg sind die mittel- und langfristigen Folgen immer noch schwer abschätzbar.

Für *RDG Praxiswissen* sprach Dr. Frederik Graff mit Dr. Markus Demary (IW) über die wirtschaftlichen Auswirkungen des Russland-Ukraine-Kriegs auf die deutsche Wirtschaft.

**RDG:** Der Krieg in der Ukraine dauert inzwischen schon mehr als zwei Monate. Welche Auswirkungen bekommen KMU in Deutschland schon jetzt zu spüren?

**DEMARY:** Was Unternehmen – und übrigens auch die Verbraucher – in Deutschland gerade erfahren, bezeichnen Volkswirte als Mengenschocks und Preisschocks. Schauen wir uns beispielsweise das weltweit verfügbare Ölangebot an, dann stellen wir fest, dass wir den Vorpandemietrend noch nicht wieder erreicht haben. In den vergangenen 10 bis 15 Jahren ist das Ölangebot kontinuierlich gestiegen. Im März 2020 kam dann der große Einbruch um mehr als 10 %. Seitdem geht die Fördermenge allmählich wieder hoch, aber den Vorpandemietrend werden wir erst Ende 2022 wieder erreicht haben.

**RDG:** Und der Krieg in der Ukraine verschärft die Knappheit?

**DEMARY:** Natürlich. Es gibt einen, wie ich finde, richtigen politischen Willen, den russischen Anteil an den Importen fossiler Energieträger zu reduzieren. Einerseits wollen wir den Krieg in der Ukraine nicht über Energieimporte mitfinanzieren und andererseits soll die Abhängigkeit von Russland reduziert werden. Immer wieder ist von einem Öl- und Gasembargo die Rede. Aber uns muss klar sein, dass uns diese Bestrebungen in einer Situation treffen, in der Öl und Gas ohnehin knapp sind, auch ohne Embargo.

**RDG:** Verfügen wir in Deutschland nicht zumindest über ausreichend Gasbevorratung?

**DEMARY:** Leider nein. Typischerweise verläuft die Gasbevorratung wellenförmig. Den Sommer über werden die Speicher befüllt, erreichen im Herbst ihre maximale Auslastung und werden über die Heizperiode allmählich aufgezehrt, bis sie im Frühjahr bis auf ca. 20 % ihrer maximalen Speicherkapazität geleert sind. Dann beginnt normalerweise die Neubefüllung...

**RDG:** ... aber in 2021 wurden die Speicher nicht wieder befüllt?

**DEMARY:** Doch, aber auf einem viel niedrigeren Niveau als üblich, sodass wir im Januar 2022, also auf dem Höhepunkt der Heizperiode, eine Speicherauslastung hatten, die so

niedrig ist wie normalerweise erst im April. Die Ursachen für diese außergewöhnlich geringe Bevorratung sind mir nicht bekannt. Man muss nur wissen, dass die Gasspeicher historisch leer sind. Auch ohne Krieg und Embargo wäre Gas in 2022 knapp geworden.

**RDG:** Sie sprachen von Mengenschocks; beziehen diese sich ausschließlich auf Öl und Gas?

**DEMARY:** Für die deutsche Wirtschaft dürften dies die spürbarsten Mengenschocks als Folge des Russland-Ukraine-Kriegs sein. Aber wir dürfen nicht vergessen: Die Pandemie ist auch noch nicht vorbei. Gerade in China, das eine rigorose Zero-Covid-Strategie verfolgt, sind die Verwerfungen noch riesig. Die chinesischen Häfen gehören zu den wichtigsten Warendrehkreuzen weltweit und viele davon sind seit Wochen gesperrt. Die Folge: Es kommen weniger Waren hier an und die Frachtraten steigen. Die Frachtraten für Container aus China haben sich zwischen März 2020 und Dezember 2021 beinahe verdoppelt.



**RDG:** Was uns zu der Frage bringt, welche Preissteigerungen uns noch erwarten.

**DEMARY:** Die Energiepreise an den Rohstoffbörsen steigen weltweit natürlich. Das gilt nicht nur für Öl und Gas und Ölprodukte wie Benzin, Kerosin und Diesel sondern insbesondere auch für Kohle, Uran und Elektrizität insgesamt. Unseren Berechnungen zufolge ist der Börsenpreis für Elektrizität seit 2020 jährlich um mehr als 50 % gestiegen. Dasselbe gilt auch für viele andere Rohstoffe. Ich hatte die Engpässe in den chinesischen Häfen schon angesprochen. Die erhöhten Frachtraten lassen natürlich auch die Preise steigen. Durch den Krieg in der Ukraine reißen die Lieferketten jetzt noch an anderen Stellen. Für Unternehmen und Verbraucher\_innen bedeutet dies, dass auch die Preise für Holz, Baumwolle, Metalle und auch für Lebensmittel steigen. Die größten Preisanstiege sehen wir derzeit bei Weizen, Mais, Hafer und Palmöl. Übrigens: Diese Preissteigerungen sind besonders deutlich spürbar, weil die Verbraucher\_innen in Deutschland daran gewöhnt waren, dass einige Lebensmittel seit Jahren kontinuierlich billiger wurden. Zwischen 2015 und 2019 ist der Preis für beispielsweise Palmöl jedes Jahr um 5 % gesunken.

**RDG:** Werden wir uns manche Lebensmittel bald nicht mehr leisten können?

**DEMARY:** Das glaube ich nicht. In Deutschland können sich die allermeisten Menschen auch die aktuell hohen – und wahrscheinlich auch noch höhere – Lebenshaltungskosten leisten. Das Problem liegt darin, dass Bevölkerungsgruppen unterschiedlich stark betroffen sind. Haushalte mit geringerem Einkommen müssen typischerweise einen höheren Anteil ihres Haushaltseinkommens für Nahrungsmittel und Energie aufwenden als Haushalte mit höherem Einkommen, die anteilig mehr ausgeben für Dienstleistungen wie Reisen und medizinische Leistungen. Ausgerechnet Nahrungsmittel und Energie werden aber nun teurer, während Dienstleistungen sich bislang nicht spürbar verteuern. Das

„Auch ohne Embargo wäre Gas in 2022 knapp geworden.“

„Einkommensschwache Haushalte sind am stärksten von Preissteigerungen betroffen.“

heißt, dass einkommensschwache Haushalte am stärksten von den aktuellen und zu erwartenden Preissteigerungen betroffen sind.

**RDG:** *Wie kann die Politik nun reagieren?*

**DEMARY:** Hier sind vor allem zwei Dinge wichtig: Eine beschleunigte Transformation und eine intelligente Geldpolitik.

**RDG:** *Beschleunigte Transformation?*

**DEMARY:** Die geplante Energiewende ist der richtige Weg, um Energiekosten nachhaltig auf einem akzeptablen Niveau zu halten. Diese Transformation muss beschleunigt werden. Die Ereignisse in Russland zeigen zudem einmal mehr, wie problematisch es ist, wenn man von einem Lieferanten abhängig ist. Verschiedene Studien haben berechnet, dass für eine vollständige Klimaneutralität bis 2030 rund 900 Mrd. € investiert werden müssen. Um die Transformation zu beschleunigen, darf dieses Geld nicht linear investiert werden. Wir brauchen massive Investitionen. Jetzt!

**RDG:** *Und welchen Beitrag können Fiskalpolitik und Geldpolitik leisten?*

**DEMARY:** Es wird darauf ankommen, die Inflation in den Griff zu bekommen. Wir kommen aus einer langen Phase sehr geringer Inflation. Das hat sich nun geändert. Dafür gibt es mehrere Ursachen. Die US-Fiskalpolitik hat zu einer überhitzten Wirtschaft mit nachfragegetriebener Inflation geführt. In der Eurozone war Fiskalpolitik seit Ausbruch der Pandemie darauf fokussiert, Unternehmen vor den Folgen der Pandemie zu schützen, Stichwort Kurzarbeit und Soforthilfen. Jetzt kommen jedoch erhebliche Investitionen in Rüstung und Energiewende auf die Eurozone zu. Das wird zu einer nachfragegetriebenen Inflation führen.

Die Geldpolitik hat andererseits über Jahre für niedrige Zinsen und viel Liquidität im Markt gesorgt. Die Finanzierungsmöglichkeiten für Unternehmen und Verbraucher waren entsprechend günstig und haben einem Prozess der Schuldenkonsolidierung bei Regierungen und Unternehmen ausgelöst. Dieser Prozess ist jedoch zu Ende gegangen, weil sich die erhöhte Notwendigkeit von Investitionen in die Energiewende und die Erhöhung der Militärausgaben abzeichnen. Während die Inflation in der Eurozone vor allem durch die Energiepreise bedingt ist, ist die Inflation in den USA vor allem durch die Nachfrage bedingt. Diese unterschiedlichen Inflationsursachen führen zu unterschiedlichen geldpolitischen Reaktionen. Das wiederum führt zu einem positiven Zinsgefälle zwischen den USA und der Eurozone. Ein schwächerer Euro würde die energiebedingte Inflation in der Eurozone noch verstärken.

**RDG:** *Was können die Zentralbanken also tun?*

**DEMARY:** Ich denke, dass wir um eine restriktive Geldpolitik nicht herumkommen. Das wahrscheinlichste Szenario ist, dass die Zentralbanken die Wirtschaftsaktivität verlangsamen oder sogar eine Rezession einleiten müssen, um einen Vertrauensverlust in ihre Inflationszielstrategien zu verhindern.

**RDG:** *Herr Dr. Demary, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.*

„Um eine restriktive Geldpolitik werden wir nicht herumkommen.“

NEUIGKEITEN

# DER RDG UNTERNEHMENS-CHECK RUSSLAND-UKRAINE-KRIEG

PRÜFEN SIE IHRE WIRTSCHAFTLICHE BETROFFENHEIT SCHNELL UND UNKOMPLIZIERT ONLINE ODER OFFLINE

Als Isabella K. Anfang März vom Ausbruch des Krieges in der Ukraine erfuhr, war sie doppelt schockiert. In erster Linie galt ihr Mitgefühl den Menschen in der Ukraine, die Entsetzliches erleiden müssen, andererseits machte sie sich Sorgen um Ihr Geschäftsmodell, ihre Kundinnen und ihre Mitarbeiter\_innen. Seit einigen Jahren vertreibt Isabella unter eigener Marke hochpreisige Brautmoden in Ateliers an mehreren Standorten. Die Brautkleider werden in Deutschland entworfen und im Ausland produziert – bislang in der Ukraine. Aber kurz nach Ausbruch des Krieges mussten die Näherinnen in der Ukraine fliehen und die Produktion stand vom einen auf den anderen Tag still.

Der Krieg ist eine Katastrophe für die Menschen in der Ukraine. Sie verlieren ihre Heimat, ihre Gesundheit und viele sogar ihr Leben. Auch die Wirtschaft leidet unter dem Krieg. Die Preise für Energie, Rohstoffe und Lebensmittel steigen, Lieferketten reißen, Absatzmärkte brechen zusammen und Sanktionen machen den Handel mit bestimmten Gütern bis auf Weiteres unmöglich. Der Russland-Ukraine-Krieg hat massive Auswirkungen auf die Wirtschaft, auch in Deutschland. Und noch sind die mittelfristigen und langfristigen Folgen nicht absehbar. Auch wenn in einer KfW-Umfrage im März nur 14 % der befragten KMU ein hohes Risiko für Ihr Geschäftsmodell sahen, begegnen uns in unserer Beratungspraxis zunehmend KMU, die unter den direkten oder indirekten Auswirkungen des Krieges in der Ukraine leiden.

Ein Hersteller von Holzpaletten konnte zwischenzeitlich nicht produzieren, weil die benötigten Nägel nicht mehr in ausreichender Menge beschafft werden konnte. Die Produktion konnte erst wieder aufgenommen werden, nachdem er für 500.000 € eine gebrauchte Drahtstiftpresse gekauft hatte. Seitdem fertigt er seine Nägel selber. Spediteure ächzen unter hohen Dieselpreisen und LKW bleiben auf dem Hof, weil Fahrer aus Russland und der Ukraine fehlen.

Wirtschaftliche Betroffenheit schnell und unkompliziert prüfen.

14 % der KMU sehen starke Betroffenheit durch den Krieg (KfW, 2022)

4% ausgefüllt

2. Exportieren oder Importieren Sie folgende Rohstoffe/Vorprodukte/Waren in/aus die/der Ukraine/Russland/Belarus?

- mineralische Brennstoffe und Schmiermittel
- bearbeitete Waren (z.B. Leder, Lederwaren, Pelzfelle, Kautschukwaren, Kork- und Holzwaren (ausgenommen Möbel), Papier und Pappe, Game, Gewebe, Waren aus nicht-metallischen mineralischen Stoffen, Eisen und Stahl, Metallwaren(u. a. Nägel, Kabel), u.ä.)
- Nahrungsmittel (u.a. Getreide/Mehl, (Speise-)Öle o. -Fette, Fleisch, Getränke, Tabak, Wachse)
- Rohstoffe (außer Nahrungsmittel u. mineralischen Rohstoffen)
- chemische Erzeugnisse
- Waren und Warenverkehrsvorgänge (z.B. Postpakete, Münzen, Gold)
- Erzeugnisse aus Maschinenbau, Elektrotechnik und Fahrzeugbau
- lebende Tiere
- verschiedene Fertigwaren (z.B. Möbel, Bekleidung, Schuhe, Fertighäuser oder Fertighausteile, Sanitär-, Heizungs- und Beleuchtungseinrichtungen, Fotografische Apparate, Uhrmachererzeugnisse, u.ä.)

Zurück

Weiter

Schutzschild der Bundesregierung setzt nachgewiesene Betroffenheit voraus.

Die Bundesregierung hat schnell reagiert und mit dem **Schutzschild der Bundesregierung für vom Krieg betroffene Unternehmen** ein Hilfsprogramm aufgelegt, das besonders betroffenen Unternehmen durch Liquiditätsengpässe helfen soll. Zentrale Säulen des Schutzschildes für KMU sind ein **KfW-Kreditprogramm**, Bürgschaftsprogramme und ein zeitlich befristeter Zuschuss für Unternehmen mit hohen Energiezusatzkosten. Um in den Genuss der Unterstützung zu kommen, wird die besondere Betroffenheit nachzuweisen sein.

Mit dem **RDG UnternehmensCheck Russland-Ukraine-Krieg** können Sie schnell und unkompliziert prüfen, ob und wie stark Ihr Unternehmen vom Krieg in der Ukraine betroffen ist oder in Zukunft betroffen sein wird. Der **UnternehmensCheck** folgt der bewährten RDG-Systematik aus **Ertragskraft, Finanzkraft, Markt** und **Management**. Nutzen Sie den **UnternehmensCheck**, um selbständig oder gemeinsam mit Ihrer/Ihrem (Bank)Berater\_in zu reflektieren, welche Risiken, der Krieg für Ihr Geschäftsmodell birgt. Am Ende des UnternehmensCheck erhalten Sie ausführliche individuelle Maßnahmenempfehlungen, die Ihnen helfen, jetzt das Richtige zu tun.

97% ausgefüllt

### Allgemeine Maßnahmenempfehlungen

#### Schritt 1:

Gründen Sie interdisziplinär eine Task-Force zum Russland-Ukraine-Krieg. Diese Task-Force hat die Aufgabe, die aktuellen Entwicklungen in diesem Krieg und insbesondere deren wirtschaftliche Auswirkungen zu beobachten und regelmäßig intern zu kommunizieren. Die Task-Force entwickelt Maßnahmen, mit denen sich Ihr Unternehmen an die veränderten Bedingungen anpassen kann.

#### Schritt 2:

Quantifizieren Sie die genauen jährlichen Ertrags- und Liquiditätsauswirkungen in Euro, die durch den Krieg auf Ihr Unternehmen durchschlagen, damit Ihnen die wertmäßigen Dimensionen der Auswirkungen genau bewußt sind.

#### Schritt 3:

Beachten Sie unbedingt die Gültigkeitswirkungen der Sanktionsbeschränkungen. Auskunft über aktuelle Handelsbeschränkungen gibt das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle. Prüfen Sie, ob Sie in diesem Fall staatliche Hilfen in Anspruch nehmen können. Falls für Exporte Hermesdeckungen bestehen, lassen Sie von der Auslandsgechäftsabsicherung der Bundesrepublik Deutschland ([www.agaportal.de](http://www.agaportal.de)). Bei Zweifeln über die Rechtmäßigkeit des Geschäftes: Holen Sie sich zur Absicherung juristischen Rat bei einem Fachanwalt.

RDG QuickCheck online und offline kostenlos verfügbar

Eine Kurzversion des **UnternehmensCheck** steht Ihnen als **QuickCheck Russland-Ukraine-Krieg** kostenlos zur Verfügung. Auch der **QuickCheck** bietet mit Handlungsempfehlungen eine erste Orientierung, worauf es jetzt ankommt, um Ihr Unternehmen sicher durch die Krise zu bringen.

Übrigens: Isabella hat inzwischen einen Zulieferer außerhalb der Ukraine gefunden. Aber viele Kundinnen mussten enttäuscht werden, weil Brautkleider nicht zum vereinbarten Termin geliefert werden konnten.

Hier geht's zum Online RDG QuickCheck Russland-Ukraine-Krieg

Sie möchten mehr Tiefe und Breite in der Analyse und wünschen mehr und individuellere Maßnahmenempfehlungen? Dann stellen wir Ihnen gerne die Vollversion des **UnternehmensCheck Russland-Ukraine-Krieg** zur Verfügung.

**Sprechen Sie uns an!**

# DER SCHUTZSCHILD DER BUNDESREGIERUNG FÜR VOM KRIEG BETROFFENE UNTERNEHMEN

UKRAINE UND SANKTIONEN: BUND SCHNÜRT HILFSPAKET FÜR BETROFFENE UNTERNEHMEN. KfW-KREDITPROGRAMM UND BÜRGERSCHAFTSPROGRAMM JETZT STARTKLAR.

Als Reaktion auf den Russland-Ukraine-Krieg hat die Bundesregierung bereits am 08.04.2022 ein umfassendes Maßnahmenpaket zum Schutz betroffener Unternehmen angekündigt. Es umfasst neben einem **KfW-Kreditprogramm** und einem **Bürgerschaftsprogramm** auch zeitlich befristete **Zuschüsse** für Unternehmen mit hohen Zusatzkosten aufgrund gestiegener Erdgas- und Strompreise. Die ersten beiden Programme sind jetzt startklar.

## KfW-KREDITPROGRAMM

Das **KfW-Kreditprogramm** soll Unternehmen kurzfristig Liquidität sicherstellen. Es besteht aus zwei Programmkomponenten.

1. Kredite im Standardverfahren über die **Hausbanken** bis zu einem Kreditbetrag von 100 Mio. €
2. Individuelle, großvolumige **Konsortialfinanzierungen** umfasst.

Gefördert werden kleine, mittelständische und große Unternehmen ohne Umsatzgrößenbeschränkung. Dabei gewährt die KfW den Hausbanken eine 80%ige Haftungsfreistellung für Kredite an mittelständische Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 500 Mio. EUR und eine 70%ige für Kredite an größere Unternehmen.

Um die Mittel zu erhalten, muss eine nachgewiesene Betroffenheit aus den Kriegshandlungen in der Ukraine oder den Sanktionen gegenüber Russland und Belarus bestehen. Dazu zählen:

- **Umsatzrückgang** durch weggebrochene Absatzmärkte,
- nachgewiesene **Produktionsausfälle** in den betroffenen Ländern oder aufgrund fehlender Rohstoffe und Vorprodukte,
- eine besondere Betroffenheit durch gestiegene **Energiekosten** (Energiekostenanteil min 3% vom Jahresumsatz 2021).

Konditionell ist von der KfW eine Kreditlaufzeit von max. 6 Jahren angesetzt, mit bis zu 2 tilgungsfreien Anlaufjahren und 6 Jahren Zinsbindung. Ein vergünstigter Zinssatz im **Standardverfahren** ist abhängig von der Bonität des Unternehmens, der Besicherung des Kredits und der Refinanzierungsbedingungen am Kapitalmarkt.

Im Rahmen der **Konsortialfinanzierungsvariante** sind individuelle Kreditstrukturen mit einer Laufzeit von bis zu 6 Jahren nach den Konditionen des Finanzierungspartners vorgesehen.

Die **Beantragung** von Leistungen aus beiden Programmkomponenten erfolgt nicht über die KfW direkt sondern über die Hausbank. Das KfW-Kreditprogramm ist bis zum 31.12.2022 befristet.

KfW-Kreditprogramm und Großbürgerschaftsprogramm jetzt startklar

Schutzschild befristet bis zum 31.12.2022

## GROSSBÜRGSCHAFTSPROGRAMM

Das **Großbürgschaftsprogramm** fördert Unternehmen ab 20 Mio. € Bürgschaftsbedarf in strukturschwachen Regionen und ab 50 Mio. € außerhalb strukturschwacher Regionen. Verbürgt werden können Betriebsmittel- und Investitionskredite mit einer Bürgschaftsquote von 80%, in besonderen Fällen bis zu 90%.

Die **Zugangsvoraussetzungen** zum Erhalt der Mittel sind dieselben wie beim KfW-Kreditprogramm, also eine nachgewiesene Betroffenheit durch die Krise. Auch das Großbürgschaftsprogramm ist bis zum 31.12.2022 befristet.

Die Beantragung erfolgt über die Bürgschaftsbanken, die Bürgschaftsmandatare der Länder oder die Landeswirtschaftsministerien. Einzelheiten zur Antragstellung finden Sie in der **Förderdatenbank** des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz.

Um die Maßnahmenpakete in Anspruch zu nehmen, müssen Unternehmen umfassend hinsichtlich ihrer Betroffenheit analysiert werden. Der *RDG UnternehmensCheck Russland-Ukraine-Krieg* oder der **RDG QuickCheck** können Sie dabei unterstützen.

Weitere Informationen finden Sie auf den Seiten des **Bundesministeriums der Finanzen** und der **KfW**.

Impressum:

RDG Management-Beratungen GmbH

Mathiaskirchplatz 5, 50968 Köln

Geschäftsführer: Arno Emmerich, Alexander Terhardt

Telefon: 0221/935588-0 Telefax: 0221/935588-55

Email: koeln@rdg-gmbh.de Internet: www.rdg-gmbh.de

Sitz der Gesellschaft ist Köln

Handelsregister HRB 50314

USt-ID: DE 227065945

Nachdruck und Weitergabe gestattet.

# DIGITALER ANSATZ

Folgen Sie uns auch auf



## KLASSISCHE RÜCKANTWORT

Fax: 0221/93558855

Email: koeln@rdg-gmbh.de

- Bitte senden Sie uns die Offline-Version des RDG QuickCheck Russland-Ukraine-Krieg kostenlos zu.
- Wir interessieren uns für die Vollversion des RDG UnternehmensCheck Russland-Ukraine-Krieg. Bitte informieren Sie uns über die Konditionen.
- Bitte vereinbaren Sie mit uns ein Erstgespräch für die Beratung. Ein Kunde braucht Hilfe.
- Wir interessieren uns für ein Inhouse-Seminar zum Thema Ukraine. Bitte kontaktieren Sie mich für weitere Informationen.

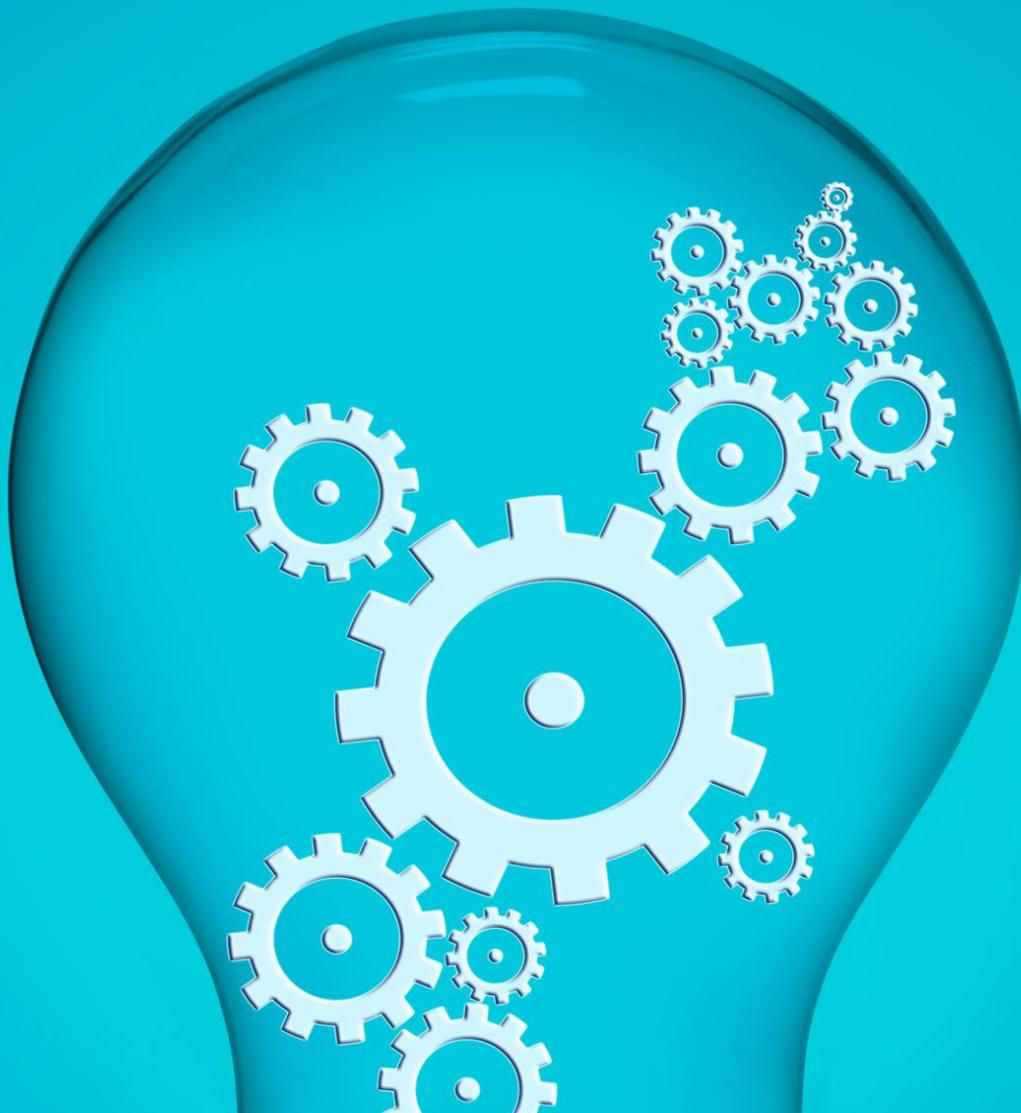
Sämtliche oben aufgeführten Leistungen bieten wir unseren Kontakten vollkommen kostenlos und unverbindlich an.

Name: \_\_\_\_\_

Kreditinstitut/  
Unternehmen: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_



**RDG MANAGEMENT-BERATUNGEN GMBH** · [www.rdg-gmbh.de](http://www.rdg-gmbh.de) · Geschäftsführer: Arno Emmerich, Alexander Terhardt · HRB 50 314 Köln

KÖLN · Mathias Kirchplatz 5 · 50968 Köln · Tel.: 0221 / 935588 - 0 · Fax.: 0221 / 935588 - 55 · E-Mail: [koeln@rdg-gmbh.de](mailto:koeln@rdg-gmbh.de)

BERLIN · Karl-Marx-Straße 118 · 15745 Wildau · Tel.: 03375 / 217460 - 0 · Fax.: 03375 / 217460 - 9 · E-Mail: [berlin@rdg-gmbh.de](mailto:berlin@rdg-gmbh.de)

STUTTGART · Weidachstraße 5 · 70597 Stuttgart · Tel.: 0711 / 7220779 - 0 · Fax.: 0711 / 7220779 - 9 · E-Mail: [stuttgart@rdg-gmbh.de](mailto:stuttgart@rdg-gmbh.de)

FRANKFURT AM MAIN · Gartenstraße 143 · 60596 Frankfurt a.M. · Tel.: 069 / 210856 - 00 · Fax.: 069 / 210856 - 99 · E-Mail: [frankfurt@rdg-gmbh.de](mailto:frankfurt@rdg-gmbh.de)

HAMBURG · Hofweg 5 · 22085 Hamburg · Tel.: 040 / 2533649 - 0 · Fax.: 040 / 2533649 - 119 · E-Mail: [hamburg@rdg-gmbh.de](mailto:hamburg@rdg-gmbh.de)

ERFURT · Bonifaciusstraße 15 · 99084 Erfurt · Tel.: 0361 / 551267 - 4 · Fax.: 0361 / 551267 - 6 · E-Mail: [erfurt@rdg-gmbh.de](mailto:erfurt@rdg-gmbh.de)

MÜNCHEN · Pettenkoferstraße 37 · 80336 München · Tel.: 089 / 28858486 · E-Mail: [muenchen@rdg-gmbh.de](mailto:muenchen@rdg-gmbh.de)