

M&A REVIEW

36. Jahrgang 4/2025

Mit freundlicher Empfehlung von:



#INFOCUS

PRIVATE EQUITY SMALL & MID CAP

Schlanke, zukunftsfähige Strukturen – so gelingt der unternehmerische Wandel

Carve-outs als strategisches Instrument zur Transformation in der Automobilindustrie

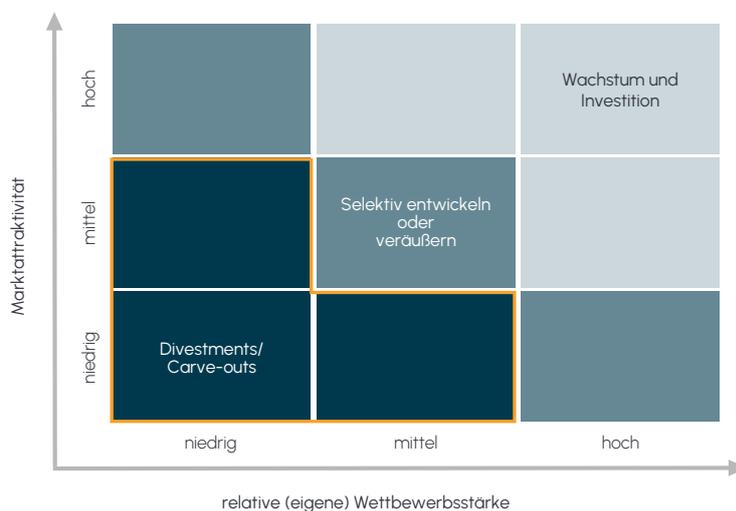
André Laner, Markus Mühlenbruch, Jan Schmidt & Sebastian Griebling, RSM Ebner Stolz

Die deutsche Automobilindustrie befindet sich mitten in der Transformation. Die Herausforderungen sind riesig: nicht nur die Technologie verändert sich, auch die Märkte – allerdings mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Die Absatzzahlen sinken. 2024 gingen die globalen Produktionsvolumina um 1%, in Europa sogar um 4% zurück. Der Wettbewerb nimmt zu. Neue Player, beispielsweise aus China, haben sich etabliert und fordern das Establishment zunehmend heraus. Das trifft die deutschen Automobilhersteller direkt, aber auch deren Zulieferindustrie – vom großen Tier-1 bis zum klassischen Mittelständler. Während BYD, Geely, NIO und andere

aufstrebende Fahrzeugbauer zielgerichtet wachsen, tragen deutsche Player viele Altlasten mit sich herum. Gerade Zulieferer, die ihren Kunden häufig in neue Regionen, Produktbereiche und Technologien gefolgt sind, haben heute – neben ihrem ursprünglichen Fokus – ein komplexes und „historisch gewachsenes“ Portfolio an Geschäftsfeldern und Standorten. Continental, ZF und Co. reagieren nun auf die Zeichen der Zeit und versuchen, mit Abspaltungen schlankere Strukturen zu schaffen und die eigene Schlagkraft zurückzugewinnen. So wie sie stehen viele in der Branche unter einem Transformationsdruck – doch wie gelingt das?

Abb. 1 Portfolioanalyse

Quelle: RSM Ebner Stolz Management Consultants



Die Frage, in welchen Bereichen ein Unternehmen wachsen möchte und welchen Fokus es setzt, ist eine entscheidende Überlegung in jedem Transformationsprozess. Oft geht dieser Entscheidung daher ein breit angelegter Strategieprozess voraus. Denn Transformation bedeutet für viele Unternehmen nicht nur, grundlegende strategische Weichen zu stellen, sondern auch das zukünftige Geschäftsmodell neu zu definieren, um schließlich in die konkrete Umsetzung zu gelangen.

In den seltensten Fällen können alle Maßnahmen gleichzeitig angegangen und parallel überall Investitionen durchgeführt werden. Daher stellt sich die Frage: Was geschieht mit den Randbereichen oder Wachstumsfeldern, die noch im Aufbau sind und viel Kapital erfordern, oder mit Underperforming Assets? Diese werden häufig abgegeben, um Unternehmensstrukturen zu straffen und freiwerdende Ressourcen gezielt im Rahmen der Transformation zu nutzen.

1. Was ist ein Carve-out und was macht ihn so schwierig?

An dieser Stelle kommen Carve-outs als wirkungsvolles Mittel zur Umgestaltung ins Spiel. Carve-outs treten in verschiedenen Formen auf: sei es durch Ausgliederung, Abspaltung oder den Verkauf von Unternehmensteilen. Im Wesentlichen geht es um die rechtliche, organisatorische und operative Verselbstständigung eines vormals integrierten Unternehmensteils oder Geschäftsbereichs, unabhängig davon, ob der Carve-out ausschließlich intern oder unter Einbeziehung eines Dritten, wie beispielsweise eines Investors, erfolgt.

Die bestehenden Verbindungen mit der Muttergesellschaft machen einen Carve-out zu einem anspruchsvollen Unterfangen. Neben der inhärenten Komplexität stellt auch der Zeit- und Ressourcenbedarf solcher Projekte Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. Es gibt eine direkte Wechselwirkung zwischen diesen drei Faktoren, die oftmals – ganz oder zumindest teilweise – unterschätzt wird. Eine detaillierte Planung, klare Projektstrukturen und eine stringente Governance sind darum unerlässlich für das Gelingen eines Carve-outs.

Im Falle eines Verkaufs entsteht Komplexität durch die Mehrdimensionalität des Vorhabens: Für das herauszulösende Objekt wird eine Zielstruktur (Target Operating Model, TOM) entwickelt, die die Funktionsfähigkeit über alle Geschäftsaktivitäten und Standorte hinweg auf einer Stand-alone-Basis, das heißt unabhängig von der Muttergesellschaft, sicherstellen soll. Bereits dies ist ein äußerst vielschichtiges Thema, wie im Folgenden noch genauer beleuchtet wird. Doch dies ist keineswegs die einzige Herausforderung.

Ebenso müssen die Verflechtungen mit den bestehenden Strukturen berücksichtigt werden. Häufig sind Anpassungen auch bei der sogenannten RemainCo notwendig. Dies kann etwa dann der Fall sein, wenn interne Liefer- und Leistungsbeziehungen bestehen oder wenn bestimmte Querschnittsfunktionen, wie Buchhaltung, Gehaltsabrechnung, IT oder zentraler Einkauf, bisher gemeinsam genutzt wurden. Wenn letztere nun beim Zielunternehmen auf dem Weg zur Eigenständigkeit aufgebaut werden, wird im Gegenzug eine Anpassung der Kapazitäten an anderer Stelle gefordert.

Abb. 2 Themenblöcke Carve-out-Konzept

Quelle: RSM Ebner Stolz Management Consultants



Zusätzliche Komplexität kann entstehen, wenn die Einbindung eines Dritten, wie etwa eines Investors oder Joint-Venture-Partners, in Betracht gezogen wird. Je nach Struktur des Käufers kann der Carve-out unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Ein Private-Equity-Investor verfügt in der Regel über keine eigenen Strukturen, in die er das Carve-out-Objekt integrieren kann, während ein strategischer Käufer mit bestehenden Strukturen sehr wohl dazu in der Lage ist. Ob sich ein Verkäufer dieser Komplexität stellen möchte oder vorher Maßnahmen ergreift, um sie zu vermeiden, sollte sorgfältig abgewogen werden – auch darauf wird später noch näher eingegangen.

2. Womit fängt man am besten an?

Steht eine Desinvestition oder ein Carve-out bestimmter Geschäftsaktivitäten im Raum, kommt es auf eine fundierte Machbarkeitsanalyse sowie eine klare Einschätzung der Auswirkungen und Kosten an. Viel zu oft nimmt ein Deal bereits Fahrt auf, bevor überhaupt Klarheit herrscht, ob und wie eine Verselbstständigung realisierbar ist. Diese Frage gewinnt mit steigender Komplexität – etwa durch mehrere Standorte, Produktlinien, Kunden oder Jurisdiktionen – weiter an Bedeutung.

Deshalb beginnt der Prozess mit der Entwicklung eines Carve-out-Konzepts, das als Entscheidungsgrundlage dient. Der erste Schritt: ein Carve-out-Readiness-Check. Hierbei werden die zentralen Themen auf strategischer Ebene strukturiert und ein grundlegendes Carve-out-Szenario mit ersten Arbeitshypothesen skizziert. Welche Geschäftsbereiche sind betroffen? Wie sieht die aktuelle Ausgangslage aus? Und welches Target Operating Model wird angestrebt? Gleichzeitig gilt es, mögliche Red Flags frühzeitig zu identifizieren.

Fällt die erste Machbarkeitsbewertung positiv aus und wird das Carve-out-Objekt als eigenständig lebensfähig am Markt eingeschätzt, geht es in die nächste Phase. Die initiale High-Level-Analyse wird weiter vertieft, um eine belastbare Grundlage für die Umsetzung zu schaffen.

Ein umfassendes Carve-out- und Umsetzungskonzept wird entwickelt, wobei eine Vielzahl von Aspekten in Betracht zu ziehen ist – hier exemplarisch einige Schlüsselthemen, die zu prüfen sind.

3. Standorte und Zebras

In der Automobilbranche zeichnet sich die Ausgangslage oft dadurch aus, dass die Wertschöpfung auf mehrere Standorte verteilt ist. Ein zentraler Punkt bei der Planung eines Carve-outs ist daher die Untersuchung der bestehenden Intercompany-Beziehungen zwischen Mutterkonzern und Carve-out-Objekt. Dabei muss geprüft werden,

ob zum Beispiel Vorprodukte vom Mutterunternehmen bezogen werden und wie dieses Verhältnis nach dem Carve-out gestaltet werden soll.

Zugleich werden in verschiedenen Werken häufig mehrere Teile aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen gefertigt. Diese werden als sogenannte Zebra-Werke bezeichnet. Für die Entwicklung eines konsistenten Carve-out-Konzepts wird dann auf die Ebene der Teile beziehungsweise Produkte abgestellt, um alle relevanten Prozesse, Mitarbeiter und Anlagen zu identifizieren. Die Herausforderung bei Zebra-Werken besteht darin zu verstehen, welche Produktionsmittel von den verschiedenen Bereichen (Carve-out vs. RemainCo) genutzt werden. Dies ist entscheidend, da bei einer späteren räumlichen Trennung eine klare Zuordnung erforderlich ist. Gemeinsam genutzte Maschinen, Mitarbeiter, Funktionen oder Ähnliches müssen an der ein oder anderen Stelle ersetzt werden. Dabei dürfen nicht nur Produktionsmaschinen betrachtet werden, sondern auch Peripheriegeräte wie spezielle Testgeräte (z.B. GOM). Gleiches gilt für Funktionsbereiche, wie Instandhaltung oder Produktionstechnik (Manufacturing Engineering).

Ein weiterer Aspekt ist die physische Trennung. Wenn sowohl die Muttergesellschaft als auch das Carve-out-Objekt dieselben Gebäude nutzen, muss die räumliche Trennung beachtet und beispielsweise die Frage der Zugänglichkeit (z.B. durch Wegerechtsvereinbarungen) geklärt werden. Dies gilt analog und in besonderem Maße für IT und Infrastruktur. IT-Systeme und -Prozesse stellen in nahezu allen Carve-outs eine zentrale Herausforderung dar; das betrifft Standard-ERP- und MES-Systeme ebenso wie speziell entwickelte Individualsoftware. Die Entflechtung von IT-Systemen und -Lizenzen ist an sich schon eine komplexe Aufgabe. Speziell entwickelte Software sind jedoch besonders herausfordernd, da externe Unterstützung schwer zu beschaffen ist und die Trennung der Systeme schnell zum signifikanten Kostenfaktor wird.

Entsprechende Effekte, sowohl einmalige (z.B. durch Verlagerungen oder die Trennung von IT-Systemen) als auch dauerhafte (z.B. zusätzliche Miet- oder Leasingkosten), müssen sowohl im Business Case als auch im Zeitplan des Projekts berücksichtigt werden. Beispielsweise betrifft dies Verlagerungen von Produktionsaktivitäten an einen neuen (Carve-out-)Standort, die wirtschaftlich wie auch zeitlich im Projektplan adäquat abgebildet werden müssen – vom Aufbau von Sicherheitsbeständen über aufwendige Hochlaufphasen, bis hin zur Durchführung etwaiger PPAP-Prozesse (Production Part Approval Process).

4. Personal & Querschnittsfunktionen

Neben den standort- und systembezogenen Erwägungen spielt die künftige Personalstruktur des Carve-out-Objekts

eine zentrale Rolle. Die direkt zuordenbaren Mitarbeitenden sind in der Regel noch klar zu identifizieren, sofern sie nicht in mehreren Bereichen tätig sind. Deutlich komplizierter gestaltet sich dies jedoch bei Querschnittsfunktionen, sowohl in klassischen administrativen Rollen als auch in produktionsnahen Abteilungen, wie etwa Forschung und Entwicklung, Projektentwicklung, Werkzeugbau oder Instandhaltung. Eine eindeutige Zuordnung ist häufig schwierig, was arbeitsrechtliche Herausforderungen mit sich bringt und eine gesonderte Prüfung erforderlich macht. Zudem sollte frühzeitig festgelegt werden, wie das Management besetzt wird und welche Qualifikationen es mitbringt. Nicht immer verfügt ein Bereichsleiter über das Format, als CEO zu fungieren.

Für Funktionen, die nicht übertragen werden sollen, sind alternative Lösungen zu entwickeln. Innerhalb des Konzerns werden bestimmte Dienstleistungen als Shared Services bereitgestellt – im Sinne einer echten Stand-alone-Aufstellung ist dies definitionsgemäß jedoch keine Lösung. Zwischenlösungen werden häufig dann in Betracht gezogen, wenn direkt an einen Investor verkauft werden soll und sie daher lediglich einen temporären Übergang ermöglichen sollen. In einem solchen Fall wird dies über sogenannte Transitional Service Agreements (TSAs) geregelt, die gewährleisten, dass entsprechende Dienstleistungen (z.B. Lohnbuchhaltung, IT) weiterhin durch den Verkäufer erbracht werden, bis der Käufer in der Lage ist, diese eigenständig zu übernehmen.

5. Financials

Bei der Beurteilung eines Carve-outs spielt Zahlentransparenz eine große Rolle. Dies gilt sowohl für den strategischen Entscheidungsprozess im Vorfeld als auch Transaktionsprozess selbst, beispielsweise in der Due Diligence. Gerade bei Carve-outs ist dies jedoch oft eine besondere Herausforderung. Historische Finanzdaten sind häufig nicht vorhanden oder reflektieren den Carve-out-Scope nicht vollständig oder korrekt, da das Carve-out-Objekt in der geplanten Form schlichtweg noch nicht existiert. Dennoch wird für eine Bewertung eines solchen Vorhabens eine solide und belastbare Informationsbasis benötigt, auch um die „Absprungbasis“ für eine Planung nach vorne zu kennen.

Folglich müssen die historischen Finanzdaten häufig aufwändig hergeleitet, angepasst und vergleichbar gemacht werden, um Transparenz zu schaffen und einen Aufsattpunkt für die Planung zu bilden. Besondere Aufmerksamkeit erfordert hier die Abbildung einer konsistenten Kostenbasis, um nicht Äpfel (alte Struktur im Konzern) mit Birnen (künftige Stand-alone-Struktur) zu vergleichen. Strukturkosten, die historisch nicht vorhanden oder nur als Umlage belastet wurden, werden deshalb häufig rückgerechnet und pro-forma angepasst – mindestens für den internen

Gebrauch. Dies gilt gleichermaßen für die Abbildung der Einmalkosten, die mit der Herauslösung aus der Konzernstruktur verbunden sind.

Um diese Aspekte adäquat abbilden zu können, empfiehlt es sich, eine möglichst modulare Planung zu erstellen. Dies versetzt Investoren zudem in die Lage, eigene Strukturüberlegungen effizient und zügig abbilden zu können. Beispiel: Die Planung sieht zusätzliche Personalaufwendungen für eine neue Instandhaltungsabteilung vor; ein erfahrener strategischer Investor kann das jedoch aus eigenen Kapazitäten abdecken und möchte die Planung daher um diese Aufwendungen korrigieren. Generell sind wesentliche Annahmen und Planungsprämissen transparent darzustellen.

Dies betrifft unter anderem:

- TSAs, sofern erforderlich, stellen im Grunde ein Angebot der Dienstleistungsübernahme durch den Verkäufer dar. Sofern der Käufer noch auf die Transaktionsstruktur Einfluss nehmen kann und etwaige Dienstleistungen nicht oder nur in Teilen benötigt, besteht die Notwendigkeit, hier minimalinvasive Anpassungen bei den TSA-zugehörigen Aufwendungen vornehmen zu können oder diese im Zweifel aus dem Businessplan zu streichen.
- Gleiches gilt auch in Bezug auf einmalige oder temporäre Kosten beziehungsweise Investitionen. Höhere Einmalaufwendungen (z.B. für Berater) im Rahmen des Carve-out-Prozesses sind auszuweisen, um eine klare Identifikation der nachhaltigen Ertragslage zu ermöglichen. Dies ist auch für die Unternehmensbewertung ein wichtiger Faktor.
- In der Planung sollten Carve-out-bedingte Investitionen separat von der „business as usual“-Planung unterschieden werden. Investitionen, zum Beispiel in den Aufbau einer neuen Lagerhalle, können obsolet werden, wenn ein Investor bereits über eine entsprechende Infrastruktur verfügt.
- Möglicherweise sind aber auch nachhaltige Dyssynergien zu beachten und entsprechend zu bewerten. Diese können vielfältig sein, von negativen Economies of Scale beim Einkauf von Rohwaren bis hin zu zusätzlichen Lizenz- oder Versicherungskosten.

Mitunter deutlich herausfordernder sind die Planungen der Vermögens- und Finanzierungssituation, da häufig zahlreiche Themen (z.B. Finanzierungen) im Konzernverbund erfolgen. Entsprechend muss auf Basis von Annahmen geplant werden. Diese werden – je nach Sichtweise des Investors – gegebenenfalls nicht immer von der Käuferseite übernommen. Schließlich bringt auch hier ein Strategie andere Voraussetzungen mit als eine Private-Equity-Gesellschaft.

Die Themenfelder sind breit gefächert und reichen von der Working-Capital-Finanzierung über Sicherheiten bis zum Cash-Pooling und betreffen sowohl das Carve-out-Objekt wie auch die RemainCo oder einen etwaigen Investor.

Eine Besonderheit, die im aktuellen Marktumfeld zu beobachten ist, ist der Umgang mit Gesellschafterdarlehen des Mutterunternehmens: In vielen Fällen existieren Konzerngesellschaften, die über Gesellschafterdarlehen der Holding finanziert sind. Führen die Bewertungen – selbst bei positivem Enterprise Value – zu negativen Kaufpreisen, kann dies mit einem Verzicht auf die Gesellschafterdarlehen einhergehen. Bei entsprechender GuV-Wirksamkeit triggert dies dann eine zusätzliche Steuerlast, sofern dies nicht anderweitig in den Strukturüberlegungen, zum Beispiel in Form eines Debt-to-Equity-Swaps, berücksichtigt wird.

In einer solchen Konstellation sollten grundsätzlich fachkundige Berater (z.B. Recht, Steuern) hinzugezogen werden, auch um Haftungsrisiken auszuschließen oder zumindest zu begrenzen. Diese können beispielsweise auch entstehen, wenn das Carve-out-Objekt zeitnah nach der Transaktion in die Insolvenz geht – einem aktuell in der Automotive-Industrie nicht abwegigen Szenario. Sofern dies für den Verkäufer absehbar war, zum Beispiel durch eine unzureichende Finanzierung, könnte ein Insolvenzverwalter die Transaktion im Nachhinein anfechten. Diesem Risiko kann oder muss das Management mit einer entsprechenden Dokumentation (z.B. IDW S6-Gutachten) entgegenwirken, um sich zu enthaften und abzusichern.

6. Welche Umsetzungsstrategien gibt es beim Verkauf?

Generell gilt: Viele Fragestellungen sind eng mit der Transaktionsstruktur und -strategie verbunden. Auf Basis eines Carve-out-Konzepts kann sich der Mutterkonzern eine Meinung zu diesen Fragestellungen bilden. Bei der Umsetzungsstrategie wird grundsätzlich zwischen zwei Vorgehensweisen unterschieden:

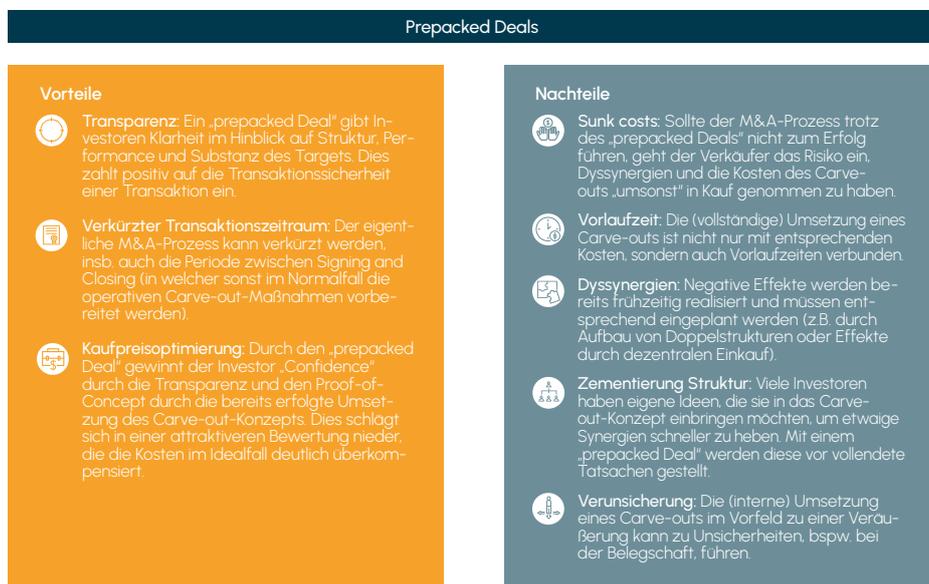
- **Umsetzung des Carve-outs im Zuge der Transaktion**, das heißt unmittelbar im Rahmen eines Verkaufs an einen externen Dritten oder
- **Umsetzung des Carve-outs als interne Strukturmaßnahme** im Vorfeld eines Verkaufs – Letzteres wird auch als „prepacked Deal“ bezeichnet.

Für den Carve-out-Prozess ist das eine entscheidende Fragestellung und von großer Tragweite. Beide Varianten haben ihre Vor- und Nachteile.

Die Entscheidung hängt schlussendlich eng mit der Komplexität des Carve-outs zusammen. Eine wichtige Frage dabei ist, ob eine „prepacking“-Lösung den (entscheidenden) zusätzlichen Komfort für Investoren liefert und somit die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Transaktion spürbar erhöht.

Abb. 3 Vor- und Nachteile von Prepacked Deals

Quelle: RSM Ebner Stolz Management Consultants



7. Transaktionsstruktur & M&A-Prozess

Neben der Sequenz des Carve-outs ist natürlich auch die Struktur wesentlich. Hier gibt es vielfältige rechtliche und steuerliche Fragestellungen. Diese sind bei einer Gesamtrechtsnachfolge anders zu bewerten als bei einer Übertragung im Wege der Einzelrechtsnachfolge. An dieser Stelle nur ein kurzes Beispiel: Eine ganz zentrale Stakeholdergruppe – gerade im Automotive-Umfeld – sind die Kunden. Bei einer Übertragung im Wege des Asset Deals müssen die Kunden der Vertragsübertragung explizit zustimmen. Im Gegensatz dazu ist dies bei einem Share Deal nur erforderlich, wenn dies durch sogenannte „Change of Control“ (CoC)-Klauseln in den Verträgen festgelegt ist – was bei großen OEMs in der Automobilbranche häufig der Fall ist. Unabhängig davon ist grundsätzlich zu beachten, die wesentlichen Stakeholder früh-, mindestens aber rechtzeitig in die Carve-out-Überlegungen einzubinden.

Neben dem Übergang von Verträgen gibt es zahlreiche weitere Fallstricke, die zu berücksichtigen sind: Es ist zu prüfen, ob das Carve-out-Unternehmen sämtliche relevante Zertifikate unabhängig (Stand-alone) beibehalten kann. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, ob die personellen Kapazitäten ausreichen, um beispielsweise eine IATF-Auditierung auch nach der Trennung vom Mutterkonzern erfolgreich durchzuführen. Außerdem muss geprüft werden, ob wichtige Patente, Lizenzen und geistiges Eigentum dem Mutterkonzern gehören und wie sie im Carve-out-Prozess übertragen oder anderweitig nutzbar gemacht werden können.

Diese Aufzählung ließe sich beliebig fortsetzen, soll an dieser Stelle aber nicht weiter vertieft werden. Die wesentliche Entscheidung im M&A-Prozess für einen Share Deal oder Asset Deal hängt vom Einzelfall ab.

Letzten Endes kann der M&A-Prozess auf Basis der im Carve-out-Konzept skizzierten Überlegungen geplant werden. Da sich die Komplexität des Carve-outs üblicherweise auch in der Due Diligence zeigen wird, empfiehlt sich zur Sicherstellung eines möglichst „smooth“ Ablaufs auch hier eine gründliche Prozessvorbereitung. Neben der Aufstellung des richtigen Teams intern ist auch auf eine ausreichende Dimensionierung zu achten. Gleichzeitig lohnt sich auch hier die frühzeitige Einbindung von professioneller Unterstützung, sei es durch M&A-Berater, Wirtschaftsprüfer (Financial Fact Book, Entkonsolidierung, Bewertung), Rechtsanwälte (Kaufverträge, Kartellrecht, Legal Due Diligence, Arbeitsrecht) und/oder Steuerberater (steuerliche Optimierung, Tax Due Diligence).

8. Fazit

Im Rahmen der Automotive-Transformation werden Carve-outs eine wesentliche Rolle spielen, um Unterneh-

mensstrukturen wieder zu verschlanken. Sei es für die Reallokation von Ressourcen, die technologische Neuausrichtung oder das Abstoßen teurer Randbereiche – gute Gründe gibt es genug. Bei der Durchführung von Carve-outs zeigt sich jedoch schnell: Es gibt es keine generell anwendbare Lösungsschablone. Jeder Fall ist anders und bietet zahlreiche Fallstricke. Um den Carve-out trotz sämtlicher Eigenheiten von Automobilindustrie und/oder M&A-Prozessen erfolgreich zu gestalten, sind drei Dinge aus unserer Sicht absolut erfolgskritisch: Vorbereitung, Vorbereitung, Vorbereitung.



André Laner

ist Partner im Bereich Mergers & Acquisitions. Er berät mittelständische Unternehmen in transformativen Transaktionen über den gesamten M&A-Prozess in unterschiedlichen Situationen: Nachfolge, Wachstum, Distressed M&A und natürlich Carve-outs. Während seiner rund 20-jährigen Beraterlaufbahn begleitete er zahlreiche nationale und internationale Deals in unterschiedlichen Branchen, wie Automotive, Industrial Products und Agrar & Ernährung.



Markus Mühlenbruch

ist Partner bei RSM Ebner Stolz und verantwortlich für die Industry Group Automotive. Er hat mehr als 30 Jahre Restrukturierungserfahrung und begleitet vorwiegend mittelständische Mandanten bei ihren Sanierungs- und Turnaround-Herausforderungen.



Jan Schmidt

ist Senior Consultant bei RSM Ebner Stolz im Bereich M&A/Corporate Finance. Zuvor arbeitete er bereits einige Jahre in der Transaktionsberatung. Dabei begleitet er auch in der Automobilindustrie mittelständische Unternehmen bei Nachfolgen und Distressed M&A-Projekten.



Sebastian Griebing

ist Consultant bei RSM Ebner Stolz. Sein fachlicher Schwerpunkt liegt insbesondere auf der Automobilindustrie. In dieser Funktion berät er mittelständische Unternehmen bei M&A-Prozessen, Carve-outs und in Restrukturierungssituationen. Vor seiner Zeit bei RSM Ebner Stolz arbeitete er bei verschiedenen Tier-1- und -2-Automobilzulieferern.