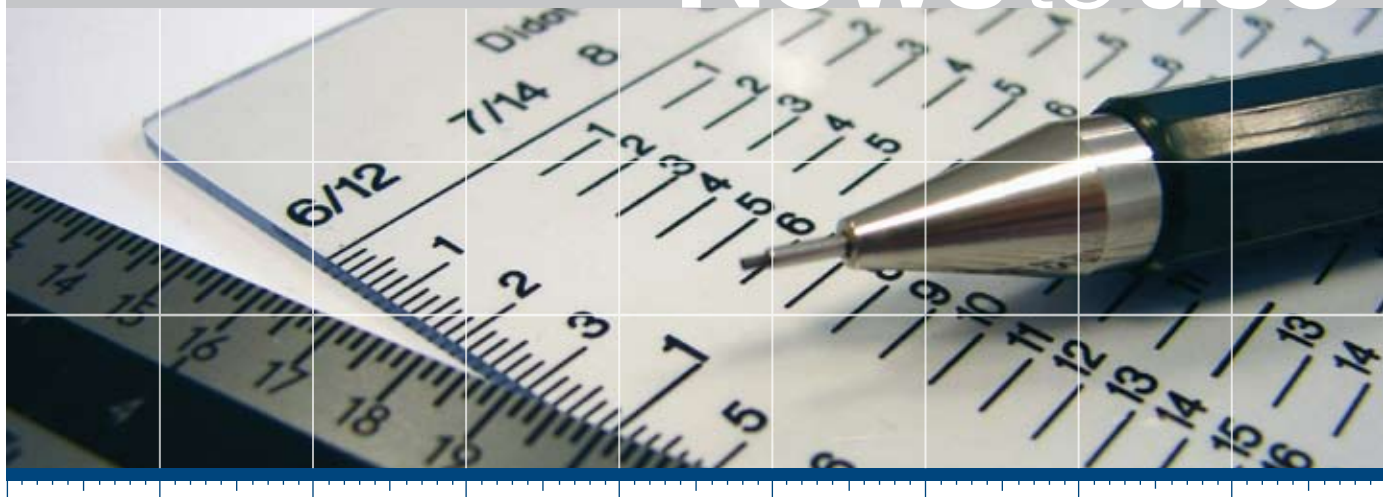


# News to use



CONCEPT AG   
RESULT. CONSULTING

## Unternehmen aus der Insolvenz kaufen Der erfolgreiche ‚Asset Deal‘

Unternehmenskäufe aus der Insolvenz werden im Regelfall über eine **Beteiligungsgesellschaft** abgewickelt. Im Falle des ‚Asset Deals‘ wird diese allerdings nicht selbst operativ tätig, sondern erwirbt zu diesem Zweck eine so genannte **Vorratsgesellschaft**, die den eigentlichen Kauf tätigt und **für die Fortführung des Unternehmens verantwortlich** zeichnet. Deshalb beruft die Vorratsgesellschaft einen Geschäftsführer, definiert den künftigen Unternehmensgegenstand (Tätigkeit), gibt dem Unternehmen einen Namen und stellt die Weichen für den **Eigentumsübergang**. Als Vermögensgegenstände eines insolventen Betriebes kommen das Anlagevermögen, die Betriebsausstattung, der Bestand an Roh-, Halb- und Fertigwaren sowie Kunden- und Lieferantenverträge in Frage. Dabei darf **der Aufwand für die sorgfältige und realistische Bewertung** des zukünftigen Potentials keinesfalls unterschätzt werden, insbesondere die Beurteilung der zukünftigen Leistungs- und Kostenstrukturen erfordern entsprechende **Gutachten** bzw. eine **Due Diligence**.

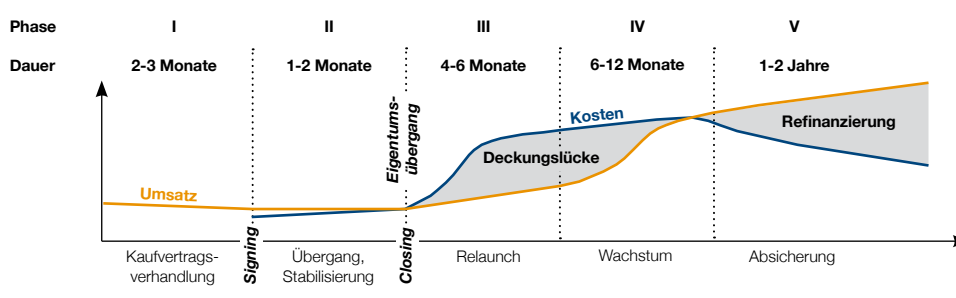
Das neu gegründete Unternehmen übernimmt zudem die nach der Insolvenz im Unternehmen verbliebenen Mitarbeiter, um operativ handlungsfähig zu bleiben.

Der gesamte Akt des Kaufes lässt sich **in fünf Phasen** unterteilen, die einander trotz aller Unterschiede von Unternehmen ähnlich sind (vgl. Grafik unten). Entscheidend ist, dass **die Kosten des Relaunches und zukünftige Umsätze** richtig abgeschätzt werden. Eine große Gefahr liegt bei Industriebetrieben darin, dass vor und während der Insolvenz **Wartungsstaus** an Gebäuden, Maschinen und der IT entstanden sind, die nun aufwändig behoben werden müssen. Zudem sind die internen Prozesse in der Regel vernachlässigt worden und müssen daher - auch aufgrund der neuen Firmenstruktur - neu gestaltet werden. Intensive Gespräche mit Kunden und Lieferanten sind ebenfalls dringend erforderlich, da insolvenzbedingt das Vertrauen gestört ist. Derartige **Nachwirkungen** können das gesamte Vorhaben zum Scheitern bringen.



**Dr. Harald Balzer**  
Vorstand  
CONCEPT AG

## Systematisch und strukturiert Die Phasen eines ‚Asset Deals‘



## Den Ausgleich finden

### Kernaufgaben des Managements

Eines lässt sich bei Unternehmenskäufen aus der Insolvenz mit Sicherheit sagen: Die Situation ist komplex, weil **zahlreiche widersprüchliche Interessen** an das neue Unternehmen und seine Vertreter herangetragen werden. **In diesem Spannungsfeld richtig zu agieren**, ist für das Management des neuen Unternehmens - und für das Unternehmen selbst - eine existenzielle Frage.

Am Anfang stehen die Kunden. Wenn nicht schon während der Insolvenz geschehen, stehen **Bestandskunden** grundsätzlich vor der Entscheidung, Aufträge abzuziehen oder dem neuen Unternehmen eine Chance zu geben. Somit befinden sich viele Kunden in Wartestellung und hoffen auf einen schnellen Einstieg des Investors. Vor einer ähnlichen Entscheidung stehen die **Banken**, wobei es sich im Regelfall um neue Institute handeln wird. Das Management und die Gesellschafter sind gefordert, die Banken vom neuen Unternehmenskonzept zu überzeugen und zur Freigabe von Fremdkapital zu bewegen. **Mitarbeiter, Betriebsrat** und **Gewerkschaften** haben das legitime Interesse, die Lohn- und Einkommensverluste gering zu halten und gleichzeitig an einer langfristigen Per-

spektive mitzuarbeiten. Nach Abschluss des Asset Deals ist das neue Unternehmen in der Lage, alle Verträge neu abzuschließen. Damit besteht insbesondere die Möglichkeit, sich von alten **Leasingverträgen** zu trennen und die Kosten zu senken. Da Rohmaterialien nur gegen Vorkasse geliefert wurden, sind Verhandlungen mit **Lieferanten** mit dem Ziel anzustreben, wieder zu marktüblichen Liefer- und Zahlungskonditionen zurückzukommen. Auch gegenüber **Ratingagenturen** und **Behörden** hat das Management die Aufgabe, maximales Vertrauen zu schaffen, auch wenn zu Beginn wenig valides Datenmaterial vorliegt. Dieser Umstand tangiert nicht zuletzt auch die neuen **Gesellschafter**. Die Ansprüche an Umsatzrendite, Cash Flow und Kaufpreisrückzahlungen müssen definiert und in Form **konkreter Ziele an das Management** herangetragen werden.

In einem derart vielfältigen Geflecht von Interessen werden **höchste Ansprüche an das Management** gestellt. Die **Erfolgsfaktoren** heißen Verhandlungsgeschick, Verantwortung, Erfahrung - und gerade zu Beginn geeignete externe Unterstützung.

## Die Vielfalt erkennen

### Im Spannungsfeld der Interessen



**Ansprechpartner:**  
CONCEPT AG  
Ralf Negatsch

Zettachring 6  
70567 Stuttgart

Tel.: 0711-13274-0  
ralf.negatsch@concept.ag  
www.concept.ag

**Next News to use:**  
Ausgabe 37  
März 2010  
Thema:  
Ramp-up Produktion

Titelfoto:  
photocase.com ©derthomasonline.de