

Sicherheitenverwertung: Realisierung maximaler Erlöse im Rahmen übertragender Sanierungen

Erfolgsfaktoren beim Verkauf insolventer Unternehmen.

Autoren:

Dr. Andreas Fröhlich, Geschäftsführer
perspektiv GmbH.

Dr. Thomas C. Sittel, Rechtsanwalt,
Partner perspektiv GmbH,
vormals u. a. bei Deutsche Bank AG
und Dresdner Bank AG tätig.

I. Einleitung

Die Verwertung von Kreditsicherheiten gewinnt aufgrund der aktuellen Wirtschaftskrise immer mehr an Bedeutung. Die aus der Sicht der Sicherungsgläubiger höchsten Erlöse lassen sich regelmäßig im Rahmen von Fortführungslösungen generieren. Die Insolvenzpraxis zeigt jedoch erhebliche qualitative und quantitative Unterschiede bei der Umsetzung übertragender Sanierungen sowie der erzielten Quoten. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie der Investorenprozess zum Verkauf eines insolventen Unternehmens gestaltet sein muss, damit für die Sicherungsgläubiger eine bestmögliche Befriedigung erzielt wird. Der folgende Beitrag beantwortet diese Frage und zeigt die wesentlichen Prozessschritte und Erfolgsfaktoren auf.

II. Optimale Verwertung von Kreditsicherheiten wieder im Rampenlicht

Der Wirtschaftsaufschwung der letzten Jahre hat zu einem erheblichen Rückgang der Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland geführt¹. Die Trendumkehr ist jedoch bereits im Jahre 2008 erfolgt. Mit knapp 30.000 Unternehmensinsolvenzen hat die Anzahl im Vergleich zum Vorjahr – wenn auch nur – marginal zugenommen². Besonders deutlich wird der Wendepunkt, wenn man sich die Insolvenzverfahren des 4. Quartals 2008 isoliert anschaut³.

Das volle Ausmaß der Krise hat sich jedoch in den Insolvenzzahlen noch nicht manifestiert. Denn bekanntlich ist die Anzahl der Insolvenzen ein zeitlich nachlaufender Indikator. Insofern wird die Dramatik in den kommen-

den Monaten sicherlich weiter zunehmen⁴. Eine erhöhte Anzahl von Unternehmensinsolvenzen wird jedoch zwangsläufig dazu führen, dass sich Kreditinstitute wieder vermehrt mit der optimalen Verwertung ihrer Sicherheiten auseinandersetzen müssen.

III. Handlungsoptionen: Liquidation oder Unternehmensfortführung

Aus Sicht der Gläubiger stehen zur Befriedigung im Insolvenzverfahren im Wesentlichen zwei konträre Befriedigungsoptionen zur Verfügung:

- Liquidation bzw. Zerschlagung;
- Fortführung mittels **übertragender Sanierung** oder **Planverfahren**.

Die Alternativen unterscheiden sich nicht nur signifikant im Hinblick auf die „Schicksalsfrage“ für das Unternehmen und dessen Angestellten, sondern auch bei den realisierbaren Unternehmenswerten: Während im ersten Fall regelmäßig allenfalls die niedrigen **Liquidations- bzw. Zerschlagungswerte**⁵ im Wege der Versteigerung erzielbar sind, können im zweiten Fall – je nach realisierter Lösungsqualität – signifikant höhere Werte realisiert werden⁶.

Doch gerade im Fall der übertragenden Sanierung, also der Übernahme der betrieblichen Einheit durch einen Investor im Wege der Übertragung der einzelnen Vermögensgegenstände auf einen anderen Unternehmensträger, wird oftmals Geld „auf dem Tisch“ zurückgelassen. Leidtragende sind dabei sowohl besicherte wie auch unbesicherte Gläubiger.

¹ Nachdem in den Jahren 2003 und 2004 mit jeweils über 39.000 Insolvenzverfahren der (vorläufige) Zenit erreicht wurde, sind 2007 lediglich etwa 27.500 Unternehmen insolvent geworden. Dies bedeutet einen Rückgang um knapp 30% in nur drei Jahren. Damit liegen die Werte in etwa wieder auf dem Niveau von 1999 und 2000. Vgl. *Creditreform, Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen*, Jahr 2007, S. 2.

² Vgl. *Creditreform, Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen*, Jahr 2008, S. 2.

³ Im letzten Quartal des Vorjahres war ein sprunghafter Anstieg der Unternehmensinsolvenzen zu verzeichnen. Auffällig war zudem vor allem, dass eine Vielzahl größerer Unternehmen betroffen war. Vgl. Sittel, *ZInsO* 2009 S. IV ff.

⁴ Die Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen folgt dem Konjunkturverlauf historisch mit einem zeitlichen Abstand von ca. neun bis zwölf Monaten und stellt daher eine sog. „Spätindikator“ dar.

⁵ Wird ein Betrieb nicht weitergeführt, dann sind bei der Bewertung der Aktiva i. d. R. wesentliche Abschläge vorzunehmen. Der *Liquidationswert* ist fast immer die absolute Untergrenze der Unternehmensbewertung und regelmäßig mit dem reinen *Substanzwert* gleichzusetzen.

⁶ Vom Liquidationswert abzugrenzen ist der sog. *Going-Concern-Wert*. Dies ist derjenige Wert, der im Fall einer Fortführung des Unternehmens theoretisch zugrunde zu legen ist. Dieser Wert entspricht vielfach dem *Wiederbeschaffungswert*.

IV. Niedrige Erlöse bei passiver Durchführung des Veräußerungsprozesses

In der Praxis zeigen sich oftmals Defizite in der Gestaltung des Investorenprozesses, die in letzter Konsequenz in verhältnismäßig niedrigen Veräußerungspreisen resultieren:

- Voreilige Festlegung auf ein bestimmtes Sanierungsinstrument auf Basis von „Insider-Lösungen“;
- keine Entwicklung von Alternativszenarien, d. h. frühzeitige Konzentration auf bereits vorliegende Lösungsansätze;
- passive Investorensuche: Fokussierung auf Investoren aus dem unmittelbaren Umfeld des Schuldnerunternehmens.

All diese Aspekte führen regelmäßig dazu, dass keine ausreichende Wettbewerbsdynamik zwischen alternativen Lösungsoptionen mit der Folge einer erhöhten Abhängigkeit entfacht wird. Zugleich bleibt eine Vielzahl potenzieller Übernahmeninteressenten unerkannt. So haben perspektiv-Untersuchungen ergeben, dass über 80% aller potenziellen Interessenten bei einer passiven Vermarktung unberücksichtigt bleiben⁷. Schließlich besteht die Gefahr, dass Konzepte mangels ausreichender Finanzierung noch während des Transaktionsprozesses oder aber bereits kurz nach der Übernahme scheitern.

Als Fazit ist festzuhalten, dass sich ein optimaler Veräußerungserlös und somit eine max. Befriedigung der Sicherungsgläubiger nur durch einen gestaltenden Investorenprozess realisieren lässt.

V. Ausrichtung des Investorenprozesses auf heterogene Erwerbsgründe

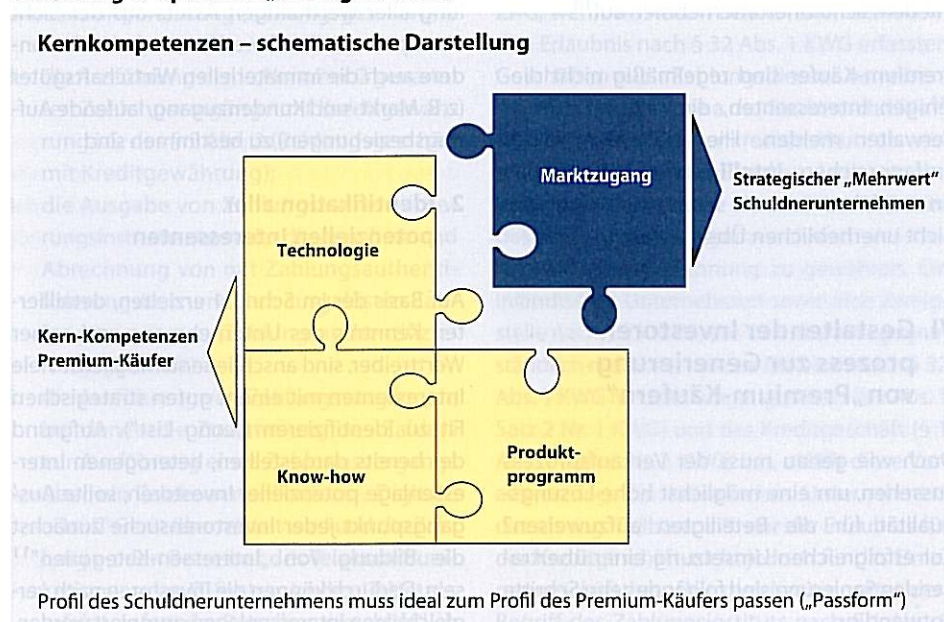
Aus der Sicht eines Käufers gibt es ganz unterschiedliche Gründe für den Erwerb eines Unternehmens aus der Insolvenz. Die Motive reichen von rein materiellen Erwägungen bis hin zu strategischen Argumenten⁸. Vor diesem Hintergrund lassen sich die Erwerbsinteressenten grob in zwei Gruppen unterteilen:

1. „Asset-Käufer“

Hauptziel des **Asset-Käufers** ist der Kauf eines unterbewerteten Unternehmens. Er bietet im Wesentlichen für das Sachanlage- und Umlaufvermögen und fokussiert in erster Linie auf die Liquidationswerte. Asset-Käufer sind zumeist unmittelbare Wettbewerber, das Unternehmens-Management oder andere „Insider“. Sie sind auch diejenigen, die sich regelmäßig frühzeitig und von sich aus beim Insolvenzverwalter melden.

» Als Fazit ist festzuhalten, dass sich ein optimaler Veräußerungserlös und somit eine max. Befriedigung der Sicherungsgläubiger nur durch einen gestaltenden Investorenprozess realisieren lässt. «

Abbildung 1: Optimaler „strategischer Fit“

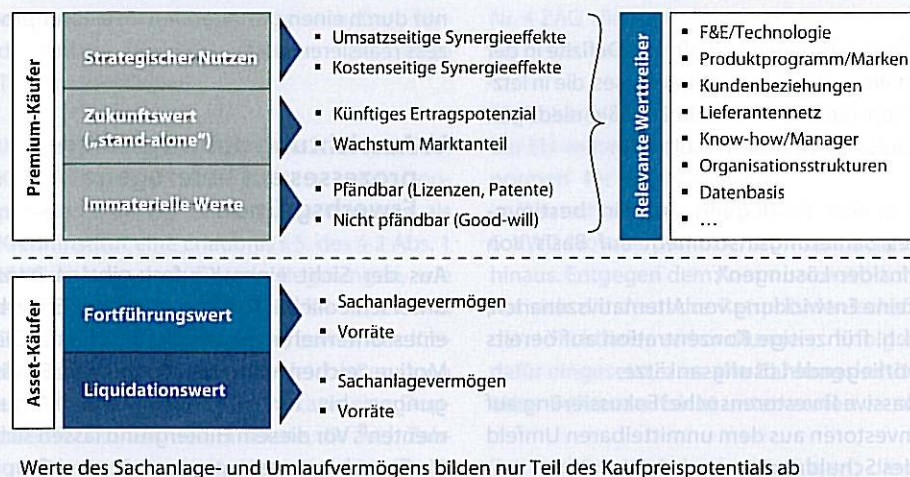


⁷ perspektiv-Untersuchung 2004 bis 2007 auf Basis von mehr als 40 realisierten übertragenden Sanierungen von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen mit jeweils über 50 Mitarbeitern.

⁸ Beispiele: Erweiterung des eigenen Produktprogramms, Erwerb einer neuen Technologie, Verbesserung der Marktposition, Erwerb von besonders qualifiziertem Personal, Öffnung neuer Märkte/Vertriebskanäle für bestehende Produkte/Services.

Abbildung 2: Mobilisierung aller Wertebenen

Optimale Lösungsqualität durch Mobilisierung aller Wertebenen



2. Strategische „Premium-Käufer“

Der **Premium-Käufer** verfolgt demgegenüber strategische Ziele. Er will das Unternehmen weiterentwickeln und Synergien nutzen. Vor diesem Hintergrund berücksichtigt der Premium-Käufer bei seinen Betrachtungen den künftigen Wert des Unternehmens und erweitert sein Angebot auf die immateriellen Wirtschaftsgüter⁹ sowie die „Wachstumsphantasie“. Die Premium-Käufer liegen zumeist nicht ganz so offensichtlich auf der Hand. Sie kommen oftmals aus dem „erweiterten“ Wettbewerbskreis und weisen einen optimalen **strategischen Fit** mit dem Schuldnerunternehmen auf¹⁰.

Premium-Käufer sind regelmäßig nicht diejenigen Interessenten, die sich aktiv beim Verwalter melden. Hier bedarf es eines umfangreichen, **intelligenten Identifikationsverfahrens** sowie in vielen Fällen einer nicht unerheblichen Überzeugungsarbeit.

VI. Gestaltender Investorenprozess zur Generierung von „Premium-Käufern“

Doch wie genau muss der Verkaufsprozess aussehen, um eine möglichst hohe Lösungsqualität für die Beteiligten aufzuweisen? Zur erfolgreichen Umsetzung einer übertragenden Sanierung sind folgende zehn Schritte notwendig:

1. Bestimmung des gesunden Unternehmenskerns

Im ersten Schritt ist das Unternehmen ganzheitlich zu analysieren, um die wesentlichen Werttreiber zu identifizieren. Dazu gehört neben einer betriebs- und finanzwirtschaftlichen Analyse auch eine Marktbetrachtung zur besseren Einordnung des Unternehmens. Unter Hinzuziehung aller vorliegenden Finanzdaten sind sodann Sanierungsmaßnahmen zu definieren und -potenziale zu quantifizieren.

Eine wesentliche Aufgabe liegt in der Ermittlung aller werthaltigen Assets aus der Sicht eines potenziellen Erwerbers, wobei insbesondere auch die immateriellen Wirtschaftsgüter (z.B. Markt- und Kundenzugang, laufende Auftragsbeziehungen) zu bestimmen sind.

2. Identifikation aller potenziellen Interessenten

Auf Basis der im Schritt 1 erzielten, detaillierten Kenntnis des Unternehmens und seiner Werttreiber, sind anschließend möglichst viele Interessenten mit einem guten strategischen Fit zu identifizieren („Long List“). Aufgrund der bereits dargestellten, heterogenen Interessenlage potenzieller Investoren, sollte Ausgangspunkt jeder Investorensuche zunächst die Bildung von „Interessen-Kategorien“¹¹ sein. Dadurch können die Investoren nach vergleichbaren Interessenlagen gruppiert werden,

⁹ Vgl. hierzu auch Fröhlich/Köchling, ZInsO 2002 S. 478 ff.

¹⁰ In bestimmten Fällen gehören auch Finanzinvestoren zu diesem Käuferkreis. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Finanzinvestoren eine sog. „buy-and-build“-Strategie verfolgen, also das Unternehmen nicht „stand-alone“ fortführen wollen.

¹¹ Beispiele hierfür: Erschließung neuer Kundensegmente, Erweiterung Produktpalette, Technologisierung etc.

wodurch eine ganzheitliche, erschöpfende Investorensuche erleichtert wird.

Ziel dieses Prozesses muss die Identifikation sämtlicher Premium-Käufer sein. Dazu ist der Kreis über die offensichtlichen Anwärter hinaus deutlich auszuweiten. Premium-Käufer sind oftmals gerade solche Kandidaten, für die der Nutzen eines Erwerbs des Schuldnerunternehmens erst transparent gemacht werden muss.

3. Hübschen der Braut

Auf Basis der Unternehmensanalyse und der abgeleiteten Interessen-Kategorien ist ein grobes Fortführungskonzept aus der Sicht eines fiktiven Investors zu erstellen, welches wiederum die Grundlage für eine detaillierte, finanzielle und operative Unternehmensplanung darstellt. Um das Übernahmepaket so attraktiv wie möglich zu schnüren, sind die Perspektiven der Übernahme durch die Investorenbrille darzustellen. Dazu gehören neben Sanierungs- und Synergiepotenzialen vor allem auch marktstrategische Aspekte, die für den Erwerb sprechen.

Des Weiteren sollte bereits in diesem Stadium der konkrete Verkaufsgegenstand festgelegt werden: Dazu ist es erforderlich, das aus Sicht des Verkäufers **sinnträchtigste Verkaufspaket** zu definieren, um einen max. Gesamterlös zu erzielen. Dies kann im Einzelfall auch bedeuten, dass mehrere Übertragungseinheiten separat vermarktet¹² oder bestimmte Unternehmensbereiche zunächst ausgeklammert werden. Gibt die Verkäuferseite hier keine konkreten Vorgaben, besteht die Gefahr, dass Investoren eine optimale Gesamtlösung durch ein „cherry-picking“ verhindern¹³.

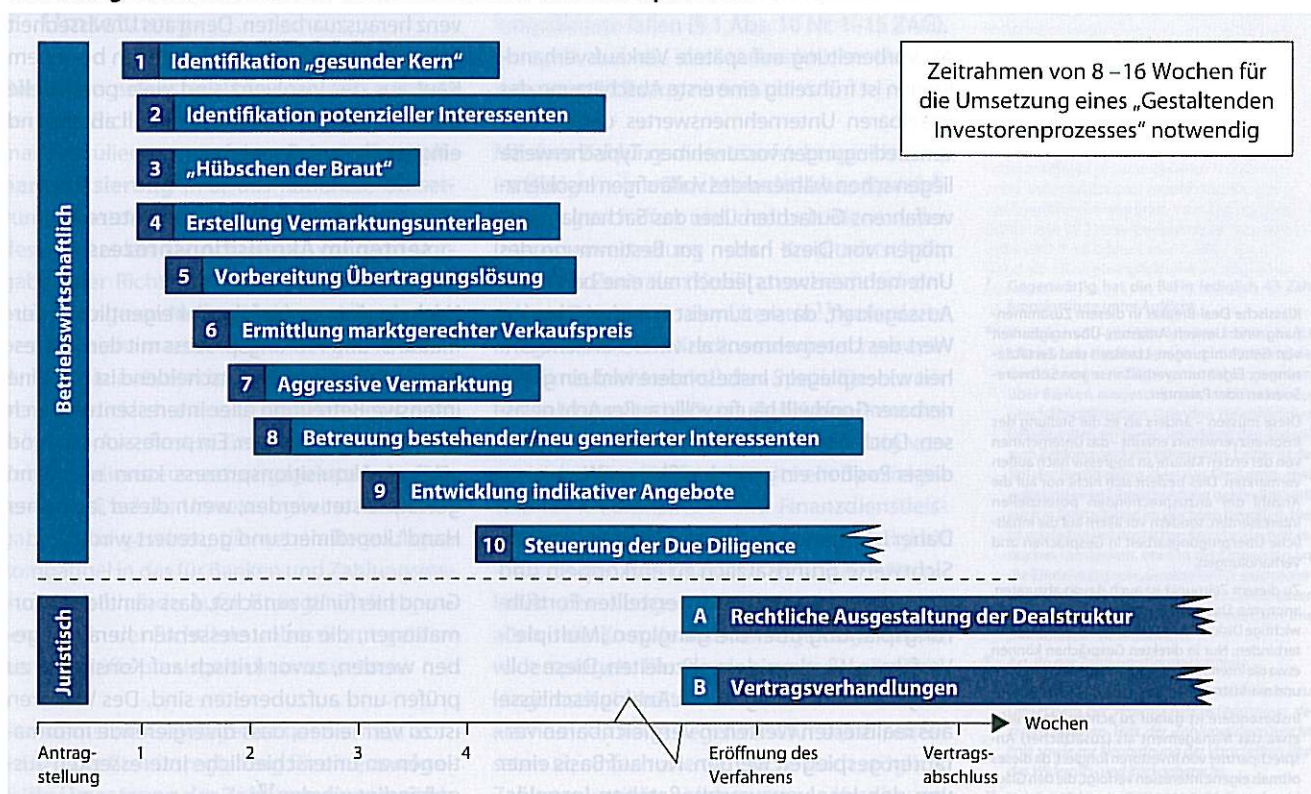
4. Erstellung und Distribution von Vermarktungsunterlagen

Zur optimalen Vermarktung des Unternehmens sind die erlangten Erkenntnisse in einer ansprechenden, aussagekräftigen Verkaufsunterlage zu bündeln. Neben der Festlegung der relevanten Informationen ist dabei vor allem auf eine adressatengerechte Darstellung – in der „Sprache“ der Investoren – zu achten.

¹² Die festgelegten Verkaufspakete müssen marktgerecht und auf das Ziel ausgerichtet sein, unter Berücksichtigung aller relevanten Aspekte (z. B. Kosten für eine erforderliche Mitarbeiterfreisetzung), eine max. Masse realisieren zu können.

¹³ Da viele potenzielle Investoren bei einer proaktiven Ansprache erstmals mit der Übernahme des Unternehmens konfrontiert werden, erleichtern diese Vorarbeiten die notwendige Überzeugungsarbeit.

Abbildung 3: Die zehn Schritte des „Gestaltenden Investorenprozesses“



Vor dem Hintergrund der Vertraulichkeit erfolgt hier sinnvollerweise ein iteratives Vorgehen: Zunächst erhalten die Interessenten ein **Kurzprofil**, welches das Zielunternehmen kompakt darstellt und wesentliche Eckpunkte einer Übernahme aus der Insolvenz darstellt. Das Kurzprofil dient der Erstansprache potenzieller Investoren mit dem Ziel, Interesse für die Übernahme zu erzeugen. Erst nach Abschluss einer Vertraulichkeitserklärung erhalten die verbleibenden Interessenten eine detaillierte **Investorenunterlage**, welche weit ausführlichere Informationen über das Unternehmen sowie über die Transaktionsstruktur enthält.

5. Maßnahmen zur Vorbereitung der Übertragungslösung

Parallel zu den Vermarktungsaktivitäten sind diverse Maßnahmen zur Vorbereitung der Transaktion in die Wege zu leiten. Dazu gehört in erster Linie die Prüfung der Bereitschaft von Hauptkunden sowie wesentlicher Mitarbeiter und Know-how-Träger zur Unterstützung der Fortführungslösung. Gleichzeitig sind mögliche **Deal-Breaker** zu identifizieren und aufzulösen¹⁴.

6. Ermittlung des marktgerechten Verkaufspreises

Als Vorbereitung auf spätere Verkaufsverhandlungen ist frühzeitig eine erste Abschätzung des erzielbaren Unternehmenswertes unter Insolvenzbedingungen vorzunehmen. Typischerweise liegen schon während des vorläufigen Insolvenzverfahrens Gutachten über das Sachanlagevermögen vor. Diese haben zur Bestimmung des Unternehmenswerts jedoch nur eine begrenzte Aussagekraft, da sie zumeist gerade nicht den Wert des Unternehmens als wirtschaftliche Einheit widerspiegeln. Insbesondere wird ein generierbarer **Goodwill** häufig völlig außer Acht gelassen. Doch gerade für **Premium-Käufer** liegt in dieser Position ein ganz signifikanter Wert.

Daher ist es sinnvoll, sich von dieser Insolvenz-Sichtweise grundsätzlich zu entkoppeln und vielmehr auf Grundlage der erstellten Fortführungsplanung über die gängigen „Multiple“-Verfahren Wertkorridore abzuleiten. Diese sollten jedoch unbedingt durch Analogieschlüsse aus realisierten Werten in vergleichbaren Verfahren gespiegelt werden. Nur auf Basis einer von den Insolvenzwertmaßstäben losgelö-

sten Wertfindung lassen sich Erlöse in Höhe der Besicherungswerte der relevanten Wirtschaftsgüter erzielen.

7. Aggressive Vermarktung der „gehübschten Braut“

Die Ansprache der identifizierten, potenziellen Investoren ist ein zeitaufwendiger Prozess, da in vielen Verfahren mehr als 50 potenzielle Investoren je vermarktungsfähiger Geschäftseinheit anzusprechen sind. Aufgrund des einhergehenden Zeitdrucks sind hier die direkte Kontaktaufnahme mit den relevanten Entscheidungsträgern sowie die Parallelisierung von Gesprächen mit mehreren Interessenten erfolgskritisch. Um die Effektivität und Effizienz des Investorenprozesses zu gewährleisten, ist bereits in diesem Stadium ein einheitliches Vorgehen für alle Interessenten strikt einzuhalten.

Die Kontaktaufnahme mit den potenziellen Interessenten erfolgt sinnvollerweise durch verkäuferisch orientierte Experten¹⁵. Bereits in der Erstansprache sind für den Ansprechpartner der Nutzen einer Übernahme des konkreten Unternehmens sowie die Chancen und Vorteile einer Übertragung aus der Insolvenz herauszuarbeiten. Denn aus Unwissenheit über die Gestaltungsmöglichkeiten bei einem Kauf aus der Insolvenz sind viele potenzielle Interessenten zunächst prinzipiell ablehnend eingestellt.

8. Intensive Betreuung der Interessenten im Akquisitionsprozess

Nach der Ansprache folgt der eigentliche Informations- und Prüfungsprozess mit den interessierten Kandidaten¹⁶. Entscheidend ist hier eine intensive Betreuung aller Interessenten durch einen Ansprechpartner. Ein professioneller und zügiger Akquisitionsprozess kann nur dann gewährleistet werden, wenn dieser „aus einer Hand“ koordiniert und gesteuert wird.

Grund hierfür ist zunächst, dass sämtliche Informationen, die an Interessenten herausgegeben werden, zuvor kritisch auf Konsistenz zu prüfen und aufzubereiten sind. Des Weiteren ist zu vermeiden, dass divergierende Informationen an unterschiedliche Interessenten ausgehändigt werden¹⁷.

¹⁴ Klassische Deal-Breaker in diesem Zusammenhang sind: Umwelt-Altlasten, Übertragbarkeit von Genehmigungen, Lizenzen und Zertifizierungen, Eigentumsverhältnisse von Software-Sourcen oder Patenten.

¹⁵ Diese müssen – anders als es die Stellung des Insolvenzverwalters erlaubt – das Unternehmen von der ersten Minute an aggressiv nach außen vermarkten. Dies bezieht sich nicht nur auf die Anzahl der anzusprechenden potenziellen Interessenten, sondern vor allem auf die inhaltliche Überzeugungsarbeit in Gesprächen und Verhandlungen.

¹⁶ Zu diesem Zeitpunkt ist auch davon abzuraten, anonyme Datenräume einzurichten, da diese wichtige Diskussionen mit den Interessenten unterbinden. Nur in direkten Gesprächen können etwa die Intentionen des Interessenten abgefragt und marktstrategische Fragen geklärt werden.

¹⁷ Insbesondere ist darauf zu achten, dass nicht etwa das Management als (zusätzlicher) Ansprechpartner von Investoren fungiert, da dieses oftmals eigene Interessen verfolgt, die den Gläubigerinteressen entgegenstehen können.

9. Entwicklung strukturierter, indikativer Angebote

Vor dem Hintergrund des verhältnismäßig engen Zeitfensters, das die Insolvenz für die Umsetzung einer Übertragung bietet, sind die Interessenten im Rahmen des Investorenprozesses gezielt auf die Abgabe eines indikativen Angebots hinzuweisen. Ziel ist dabei, möglichst viele Interessenten zur Abgabe eines konkreten Angebots zu bewegen, um zwischen den Interessenten eine Wettbewerbsdynamik zu entfachen.

Neben der Einhaltung von Deadlines für die Abgabe eines Angebots ist vor allem auf die inhaltliche Strukturierung des Angebots zu achten: Das Angebot sollte neben der Darstellung des Fortführungs- und Übernahmekonzepts vor allem eine Finanzierungsbestätigung enthalten. Denn nur so kann eine qualifizierte Prüfung und Bewertung der Angebote im Hinblick auf Nachhaltigkeit der Lösung sowie Bonität des Erwerbers erfolgen. Erforderliche Anpassungen sind ggf. mit dem Interessenten nachzuverhandeln.

10. Steuerung der Due Diligence sowie Durchführung der Vertragsverhandlungen

Auf Basis der entwickelten, indikativen Angebote ist zu entscheiden, mit welchen Kandidaten in die Detailprüfung (sog. **Due Diligence**) sowie in Vertragsverhandlungen eingestiegen werden soll. Hierzu sind die vorliegenden Angebote quantitativ (Kaufpreis, Zahlungsbedingungen etc.), aber auch qualitativ (Übernahme Mitarbeiter, Nachhaltigkeit etc.) zu bewerten.

Für die Due Diligence sind dabei – möglichst bereits im Vorfeld – die erforderlichen Detaildaten aufzubereiten und in Form leicht verständlicher, belastbarer Unterlagen im Datenraum zur Verfügung zu stellen¹⁸. Ein unprofessionelles Vorgehen im Rahmen der Due Diligence birgt die Gefahr, dass zunächst angebotene Kaufpreise unnötigerweise ausgehöhlt werden¹⁹.

VII. Nutzen für Gläubiger

Die Realisierung einer optimalen Lösungsqualität erfordert einen aktiv gesteuerten „**Gestaltenden Investorenprozess**“. Aufgrund der Insolvenzsituation des Schuldnerunternehmens, muss dieser unter deutlich erhöhtem Zeitdruck umgesetzt werden, sodass eine sehr pragmatische Vorgehensweise gefordert ist, ohne die Qualität und Professionalität des Prozesses zu gefährden. Der Nutzen für alle Beteiligten ist offensichtlich:

- Erzielung optimaler Verkaufserlöse: Durchschnittliche Quote für unbesicherte Gläubiger bei 37% / über 80% des Fortführungswerts der besicherten Güter in 80% der Verfahren;
- hohe Erfolgsquote bzgl. der Umsetzung von übertragenden Sanierungen und Planverfahren: Realisierung von Fortführungslösungen in 90% der Verfahren;
- hohe Lösungsqualität/Nachhaltigkeit durch Verkauf an potente Investoren bzw. Einbindung externer Investoren: Rettung von durchschnittlich 78% der Arbeitsplätze;
- Verkürzung des Fortführungszeitraums durch frühzeitige Veräußerung des Unternehmens: Durchschnittlicher Veräußerungstermin zwölf Wochen nach Prozessstart. □

» Von grundlegender Bedeutung ist die Generierung mehrerer Lösungsoptionen, um nicht durch eine unnötige, frühzeitige Fokussierung auf einen Interessenten erpressbar zu werden. «

¹⁸ Die Einrichtung eines Datenraums zum jetzigen Zeitpunkt ist üblich und durchaus sinnvoll, damit der Käufer die Gelegenheit erhält, Unternehmensdaten zu verifizieren und in eine Detailprüfung einzustiegen.

¹⁹ Ein „Werterhalt“ erfordert im Vorfeld ein entsprechendes Erwartungsmanagement, eine offene Kommunikation und Information sowie die Zurechnung von realistischen Prämissen – vor allem im Rahmen der Fortführungsplanung.

²⁰ Die aktive Vermarktung insolventer Gesellschaften ist zudem ein zeitaufwendiger und anspruchsvoller Prozess, der regelmäßig die Vollzeitbeschäftigung zumindest eines mit dieser Aufgabe betrauten Spezialisten bedarf. Oftmals ist sogar der Einsatz eines kleinen Teams angeraten.

PRAXISTIPPS

Neben Nutzung einer auf die Insolvenzsituation abgestimmten Methodik, gibt es weitere, grundlegende Erfolgsfaktoren, die für einen erfolgreichen Verkaufsprozess essenziell sind. Herauszuheben sind dabei insbesondere folgende Aspekte:

- ☐ Einleitung eines ganzheitlichen, professionellen „Gestaltenden Investorenprozesses“ unmittelbar nach Antragstellung;
- ☐ Generierung von „Premium-Käufern“ durch aktive Investorensuche statt passivem Abwarten auf potenzielle Interessenten;
- ☐ Entwicklung einer Wettbewerbsdynamik zwischen mehreren ernsthaften Erwerbsinteressenten durch simultane Verhandlungen²⁰.