

Erstellung eines strukturierten Vorgehens für den Unternehmensverkauf in der Krise als Beratungsprodukt

Projektarbeit 2

vorgelegt am 30.07.2014

Fakultät:

Wirtschaft

Studiengang:

BWL-Dienstleistungsmanagement/
Consulting & Services

Kurs:

WDLM12G2

Von

Judith Jensen

Ausbildungsstätte:

DHBW Stuttgart

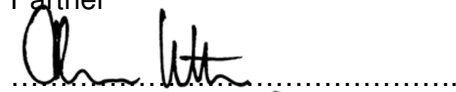
ATB Consulting, Büttner & Partner,

Hr. Prof. Dr. Friedrich Augenstein

Unternehmensberatung

Hr. Florian Büttner

Partner



.....

VERTRAULICH

Der Inhalt der Arbeit darf Dritten ohne Genehmigung der Ausbildungsstätte nicht zugänglich gemacht werden.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Ziel der Arbeit	1
1.3 Aufbau	3
2. Theoretische und begriffliche Grundlagen.....	4
2.1 Begriffliche Grundlagen	4
2.1.1 Mergers and Acquisitions.....	4
2.1.2 Intermediär	5
2.1.3 Krise.....	6
2.2 Unternehmenstransaktionen in der Krise.....	6
2.2.1 Transaktionsteilnehmer	6
2.2.2 Besonderheit Krise	9
2.3 Phasen beim Unternehmensverkauf	11
2.3.1 Normaler Unternehmensverkauf.....	11
2.3.2 Unternehmensverkauf in der Krise	15
2.4 Vorgehen bei der Entwicklung eines Beratungsproduktes.....	18
3. Praktische Umsetzung eines Phasenmodells als Beratungsprodukt	21
3.1 Generelle Darstellung des Beratungsproduktes	21
3.2 Ablauf des Unternehmensverkaufs.....	22
3.2.1 Phasen	23
3.2.2 Arbeitsschritte	25
3.3 Beispielhafte Darstellung der zweiten Phase im Verkaufsprozess.....	28
3.3.1 Umfassende Beschreibung der Phase.....	28
3.3.2 Die Long-List als Beispiel für die Erläuterung eines Arbeitsschrittes	29
3.4 Handlungsempfehlungen.....	31
4. Fazit und Ausblick.....	32
Anhang.....	33
Literaturverzeichnis	51

Abkürzungsverzeichnis

ATB	Analyse Training Beratung
IDW S6	Institut der Wirtschaftsprüfer Standard 6
M&A	Mergers and Acquisitions
MS	Microsoft

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Formen von M&A.....	4
Abb. 2: Der Einsatz von externen M&A-Beratern.....	8
Abb. 3: Stakeholder des M&A-Prozesses	9
Abb. 4: Einzelaufgaben und Phaseneinteilung eines M&A-Projekts.....	12
Abb. 5: Allgemeintypischer Ablauf einer Unternehmensakquisition im Wege der herkömmlichen Verhandlung	13
Abb. 6: Allgemeintypischer Ablauf einer Unternehmensakquisition im Wege des Bietungs- beziehungsweise Auktionsverfahrens	14
Abb. 7: Prozessablauf bei „normalen“ und „Distressed“ M&A-Transaktionen	15
Abb. 8: Einflussbereich der verhandlungsberechtigten Verkäufer, Käufer und Insolvenzverwalter.....	17
Abb. 9: Konsequenzen unterschiedlicher Beratungstechnologien	19
Abb. 10: Strukturiertes Vorgehen beim Unternehmensverkauf in der Krise als Beratungsprodukt	25

1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Zu dem Tätigkeitsfeld des Unternehmens ATB Consulting zählt die Sanierungsberatung sowie die Erstellung von Sanierungsgutachten. Im Falle einer Sanierung oder einer drohenden Insolvenz kann es dazu führen, dass Unternehmen bzw. Unternehmensteile in Form von Mergers & Acquisitions (M&A) -Transaktionen verkauft werden müssen, um das Unternehmen eines Kunden¹, das darin gebundene Vermögen und die Arbeitsplätze zu sichern.² Falls sich ein Kunde in einer solchen Lage befindet, gibt es vor allem auf organisatorischer, rechtlicher, administrativer und kommunikativer Ebene einiges zu beachten. Ein Unternehmensverkauf, insbesondere in der Krise, ist somit mit vielen Risiken behaftet. Um diese zu reduzieren, hat ATB Consulting Ende des Jahres 2013 bis 2014 drei Mitarbeiter an einem Lehrgang für Restrukturierungs- und Sanierungsberater des Instituts für Unternehmenssanierung und -entwicklung teilnehmen lassen. Eine weitere Maßnahme für die Vermeidung von Fehlern bzw. Risiken stellt das Ergebnis dieser Projektarbeit dar, ein strukturiertes Vorgehen im Falle der Unternehmenstransaktion in der Krise als Beratungsprodukt. Da die Kundschaft von ATB Consulting kleine bis mittelständische Unternehmen in der Region umfasst, entfallen im Rahmen dieser Projektarbeit Erläuterungen, welche große und börsennotierte Unternehmen betreffen. Ebenso wird die Internationalität außer Acht gelassen.

1.2 Ziel der Arbeit

Es gibt viele Motive für Unternehmenstransaktionen. Geschichtlich gesehen, fing alles damit an, Überkapazitäten und Preisverfall zu vermeiden, darauf folgte Anfang des 20. Jahrhunderts die vertikale Integration. Die Unternehmen streben nach der besten Marktposition und dadurch nach Kontrolle. Um das Jahr 1965 gewann das Thema der Diversifikation und Produkterweiterung an Bedeutung. Darauf folgte im Gegensatz zu der

¹ aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

² Vgl. Allert, A./ Seagon, C. (2007), S. 1

vorherigen Phase die Erschließung neuer Synergien. Durch die an Bedeutung gewinnende Globalisierung gewann auch die Schaffung des europäischen Binnenmarkts an Bedeutung.³

Durch die Vergangenheit wird deutlich, dass fehlerhafte M&A-Transaktionen zu hohen Vermögensverlusten führen.⁴ Der Vorsitzende des Bundesverbandes Mergers and Acquisitions Lucks,⁵ erklärt im Harvard Business Manager: „M&A: Nur systematisches Vorgehen bringt Erfolg.“⁶ Er zählt zu den größten Fehlern in dieser Situation den Mangel an Erfahrung, das Fehlen von klaren Regeln und inkonsistentes Handeln. Um dem entgegen zu wirken, bedarf es klarer Verfahrensregeln, welche durch das Erstellen eines phasenweisen Vorgehens mit geregelten Prozessen und Strukturen gegeben ist.⁷

Ziel dieser Arbeit ist somit, durch die Erstellung eines Handlungsfadens beim Unternehmensverkauf in der Krise das Risiko des Scheiterns dieser Transaktion bei Kunden zu verringern und das Vorgehen beherrschbar zu machen. Zu einer M&A-Transaktion kommt es bei dem Kundenstamm von ATB Consulting im Regelfall nur aufgrund einer Krisensituation. Aufgrund der Komplexität, welche eine Krisensituation mit sich bringt, wird davon ausgegangen, dass es dabei ein anderes Vorgehen gibt, als bei einer normalen M&A-Aktivität. In dieser Projektarbeit wird von einer Krisensituation ausgegangen, wenn das Unternehmen sanierungsbedürftig ist. Genauer wird im Kapitel 2.1.3 erläutert. Dies bedeutet, dass das Unternehmen ATB Consulting als Mehrwert ein individuelles Phasenmodell für den Unternehmensverkauf in der Krise erhält. Jeder Phase sind notwendige inhaltliche Tätigkeiten zugeschrieben. Mit diesen sind Dateien verknüpft, in denen sich bspw. Checklisten, Berechnungen oder sonstige Hinweise und Informationen zu der jeweiligen Tätigkeit befinden. Dieses gesamte Modell befindet sich in einer interaktiven MS PowerPoint-Präsentation. Der zuständige Berater erhält somit eine klare Übersicht. Er weiß, welche Aufgaben er schon erledigt hat oder welche er noch abarbeiten muss.

Zu den weiteren Vorteilen und Zielen, welche mit dem Beratungsprodukt verknüpft sind, zählt die inhaltliche Transparenz, die Beachtung von Interdependenzen, die Förderung von Lernprozessen und die Verbesserung der Steuerungsmöglichkeiten und Identifikation kritischer Punkte.⁸

³ Vgl. Lucks, K./ Meckl, R. (2002), S. 6; vgl. hierzu auch: Wirtz, B. (Hrsg.) (2014): S. 94ff.

⁴ Vgl. Lucks, K./ Meckl, R. (2002), S. 1

⁵ Vgl. Lucks, K. (Hrsg.) (o. J.), <http://www.merger-mi.de/prof-dr-kai-lucks>

⁶ Lucks, K. (2002), S. 44

⁷ Vgl. Lucks, K. (2002), S. 44

⁸ Vgl. Lucks, K./ Meckl, R. (2002), S. 18ff.

1.3 Aufbau

In der Einleitung wird die Bedeutung dieser Arbeit für das Unternehmen ATB Consulting sowie das damit verbundene Ziel verdeutlicht. Des Weiteren klärt sich der inhaltliche Aufbau der vorliegenden Projektarbeit.

Diese Ausarbeitung ist aufgeteilt in einen theoretischen und einen praktischen Block. Der theoretische Teil ist notwendig, um die Zielsetzung der Arbeit zu erreichen und die praktischen Umsetzungsmöglichkeiten aufzeigen zu können. Zuerst werden begriffliche Grundlagen geklärt. Anschließend werden in dem Kapitel Unternehmenstransaktionen in der Krise die grundlegenden Transaktionsteilnehmer erläutert und die Besonderheiten, welche eine Krise bei einer M&A-Transaktion mit sich bringt, dargestellt. Daraufhin folgt die Betrachtung der Phasen bei Unternehmenstransaktionen, insbesondere dem Unternehmensverkauf, wie sie in der Literatur aufgezeigt werden. Zum einen generelle Abläufe und zum anderen eine spezielle Vorgehensweise in der Krise. Da ein Ziel der Arbeit die Erstellung eines Beratungsproduktes ist, wird zudem darauf eingegangen, was ein Beratungsprodukt überhaupt ist und was bei der Entwicklung zu beachten ist.

In dem zweiten großen Block, der praktischen Umsetzung, wird in einem ersten Schritt erläutert, wie das zu entwickelnde Beratungsprodukt aussehen soll, damit es schließlich effektiv genutzt werden kann. Im nächsten Schritt wird auf Grundlage der in der Theorie erläuterten Phasen ein strukturiertes Vorgehen erstellt. Die einzelnen Phasen und darin beinhaltete Arbeitsschritte werden definiert. Um die Funktionsweise des Vorgehens deutlicher zu machen wird in Punkt 3.3 zum einen eine Phase genauer beschrieben und anschließend aus dieser Phase der Arbeitsschritt *Long-List* verdeutlicht. Der praktische Block endet mit den Handlungsempfehlungen für die Berater oder weitere Personen, welche sich mit dem Vorgehen beschäftigen werden. Den Abschluss der Arbeit bilden das Fazit und der Ausblick, welche neben einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse auch Limitierungen der Arbeit und weitere Bearbeitungsaspekte aufzeigen.

2. Theoretische und begriffliche Grundlagen

2.1 Begriffliche Grundlagen

2.1.1 Mergers and Acquisitions

Mergers and Acquisitions wird inzwischen als Oberbegriff für Unternehmenstransaktionen verwendet. Davon gibt es unterschiedliche Formen,⁹ wie die folgende Abbildung zeigt:

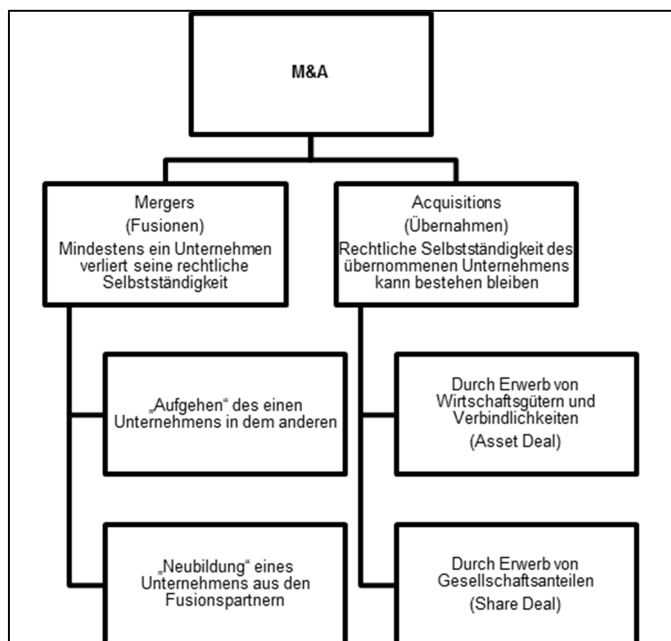


Abb. 1: Formen von M&A¹⁰

Eine der Formen ist die Fusion, woraus sich das angloamerikanische Wort merger herleitet. Unter einer Fusion wird ein Unternehmenszusammenschluss verstanden. Des Weiteren werden unter M&A Unternehmenskäufe und –verkäufe verstanden, auch unter den englischen Begriffen acquisitions und divestitures bekannt. Diese werden weiter unterschieden zwischen dem Share- und dem Asset-Deal. Bei einem Share-Deal werden Gesellschaftsanteile verkauft bzw. gekauft, bei einem Asset-Deal hingegen einzelne Vermögensgegenstände (Sachen und Rechte). Dies bedeutet aus rechtlicher Sicht, dass bei einem Share-Deal die Gesellschaft der Träger des Unternehmens bleibt und der neue Gesellschafter die Einflussmacht erlangt.¹¹ Bei beiden Transaktionstypen wird unterschieden zwischen Minderheits-, paritätischen und Mehrheitsbeteiligungen sowie dem vollständigen

⁹ Vgl. Balz, U./ Arlinghaus, O. (Hrsg.) (2009), S. 11

¹⁰ In Anlehnung an: Riedel, F. (2006), S. 7

¹¹ Vgl. Balz, U./ Arlinghaus, O. (Hrsg.) (2009), S. 11f.

Anteilsverkauf.¹² M&A-Transaktionen können weitere M&A-Aktivitäten mit sich bringen.¹³ Die Entscheidung zwischen den Transaktionsformen hat bilanzielle und steuerrechtliche Auswirkungen, die im Einzelfall zu analysieren sind.¹⁴

2.1.2 Intermediär

Der Intermediär bei einem M&A-Prozess erbringt unterschiedliche Dienstleistungen. Er vermittelt zwischen den Transaktionsteilnehmern. Dabei berät und prüft er bei M&A-Transaktionen. Grundsätzlich wird unterschieden zwischen den M&A-Beratern, welche alle Phasen des Prozesses betreuen können, bspw. Investmentbanken und Unternehmensberatungen, und denen, die auf bestimmte Phasen spezialisiert sind, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, etc.¹⁵ Die Aufgaben des Intermediär liegen in festgelegten Bereichen. Durch Aufgabenverteilung und Schnittstellensteuerung wird die Laufzeit des M&A-Prozesses verkürzt. Zudem stellen die Intermediäre Fachkompetenz und –wissen zur Verfügung. Des Weiteren bieten sie durch ihre Unabhängigkeit vom Unternehmen Objektivität und eine kritische Sichtweise, einen Ausgleich zu personellen Kapazitätsengpässen und eine Unterstützung in den Verhandlungsphasen. Die hierfür benötigten Fähigkeiten liegen im bereits genannten Fachwissen sowie der analytischen und auch sozialen Kompetenz.¹⁶ Die Intermediäre vereinigen Fachlichkeit und Erfahrung, wirken in allen Phasen der Transaktion mit und steuern das gesamte Vorhaben.¹⁷

¹² Vgl. Lucks, K./ Meckl, R. (2002), S. 26

¹³ Vgl. Balz, U./ Arlinghaus, O. (Hrsg.) (2009), S. 12

¹⁴ Vgl. Lucks, K./ Meckl, R. (2002), S. 29f.

¹⁵ Vgl. Lucks, K./ Meckl, R. (2002), S. 40

¹⁶ Vgl. Wirtz, B. (Hrsg.) (2014), S. 106f.

¹⁷ Vgl. Lucks, K./ Meckl, R. (2002), S. 32

2.1.3 Krise

Im Duden ist eine Krise definiert als eine „schwierige Lage, Situation, Zeit [die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt]; Schwierigkeit, kritische Situation; Zeit der Gefährdung, des Gefährdetseins“¹⁸ Hierbei ist zu beachten, dass es sich bei einer Krise um eine Phase und keinen dauerhaften Zustand handelt.

Im Rahmen dieser Projektarbeit wird von einer Krise gesprochen, wenn die Durchführung von M&A-Transaktionen der letzte Ausweg für ein Unternehmen ist, dieses sowie die daran gebundenen Arbeitsplätze zu erhalten. Eine solche kritische Phase kann von beginnenden Liquiditätsengpässen bis in den Zeitraum des eröffneten Insolvenzverfahrens reichen. Typisch in einer solchen Lage sind die dringende Notwendigkeit von Handlungsentscheidungen, das Gefühl einer Bedrohung, welches vom Entscheider wahrgenommen wird, sowie dass das Ergebnis über die Zukunft entscheidet und schließlich darauf folgend die Unsicherheit, Dringlichkeit und der Zeitdruck.¹⁹

2.2 Unternehmenstransaktionen in der Krise

2.2.1 Transaktionsteilnehmer

Bei Unternehmenstransaktionen gibt es, unberücksichtigt ob in der Krise oder nicht, auf unterschiedliche Art und Weisen Personen oder Personengruppen, auch Stakeholder des M&A-Management genannt²⁰, die an dem Handel beteiligt bzw. von diesem betroffen sind. In der Literatur wird vor allem unterschieden zwischen dem Käufer, dem Verkäufer sowie dem Intermediär. Der Käufer und der Verkäufer stellen in einer M&A-Situation, neben weiteren, die klassischen Marktteilnehmer dar.²¹

Erwerber stellen rechtlich beim Kauf Käufer bzw. Käufergruppen dar. Dabei ist es wichtig zu unterscheiden, ob es sich um strategische Investoren oder Finanzinvestoren handelt. Diese beiden Käufertypen haben unterschiedliche Motive sowie Ziele, die sie durch die Transaktion erreichen wollen. Ein strategischer Investor möchte seinen Betrieb weiterentwickeln bspw.

¹⁸ Vgl. Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.) (o. J.), <http://www.duden.de/rechtschreibung/Krise>

¹⁹ Vgl. Allert, A./ Seagon, C. (2007), S. 3ff.

²⁰ Vgl. Wirtz, B. (2014), S. 102

²¹ Vgl. Wirtz, B. (Hrsg.) (2014), S. 105

durch Expansion oder Diversifikation, um so u.a. seine Marktposition zu verbessern und neue Kunden zu gewinnen. Dies bedeutet, dass er tatsächlich an der Geschäftstätigkeit interessiert ist, da er damit sein bestehendes Geschäft stärken möchte. Ein Finanzinvestor hingegen sieht den Kauf eines Unternehmens als Anlageobjekt.²² In einer Krisensituation sind für ihn vor allem die kurzfristigen Maßnahmen zur Erhöhung der Liquidität interessant. Dazu zählen die Optimierung des Umlaufvermögens, Freisetzung von Vermögensgegenständen und liquiden Mitteln sowie Rationalisierungspotenziale.²³

Zu beachten sind Personen des bestehenden Managements als Kaufinteressenten. Bestimmt haben diese ebenso wie die Finanzinvestoren Renditeziele, jedoch kommen hier noch persönliche Wünsche hinzu, wie zum Bsp. Selbstständigkeit. Eine Besonderheit ist in dieser Situation der Verkaufsprozess, da es zu einem Interessenskonflikt zwischen seinen Aufgaben im Management des Unternehmens und der Position als Käufer kommt. Bei börsennotierten Unternehmen wird zudem unterschieden zwischen freundlichen und feindlichen Käufern. Dies wird jedoch im Rahmen dieser Projektarbeit nicht genauer erläutert, da ATB Consulting bevorzugt kleine und mittelständische Unternehmen berät.

Ebenso, wie es für einen Käufer unterschiedliche Gründe des Kaufes gibt, kann es auf Verkäuferseite verschiedene Anlässe zum Verkauf geben. Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen den eigentümerspezifischen und unternehmensspezifischen Motiven. Die eigentümerspezifischen Gründe ergeben sich aus individuellen, privaten Ursachen der Eigentümer, die unternehmensspezifischen hingegen aus wirtschaftlicher Sicht.²⁴

In einer M&A-Situation kommt es zu vielen unterschiedlichen Aufgaben und zu schwierigen Detailfragen, welche neben den klassischen Akteuren Käufer und Verkäufer Intermediäre erfordern.²⁵ Da es bei großen Unternehmen öfter zu M&A-Entscheidungen kommt als bei mittelständischen oder kleinen Betrieben, besitzen diese teilweise interne Spezialisten für das M&A-Tätigkeitsfeld. Dies ist jedoch eher selten und aufgrund der innerbetrieblichen Vernetzung auch nicht empfehlenswert. In den überwiegenden Fällen werden externe Dienstleister zur Unterstützung als Intermediäre herangezogen. In einem M&A-Prozess nehmen normalerweise der Unternehmensberater als Strategieberater vorweg, der Banker für Dienstleistungen im Prozess, der Wirtschaftsprüfer zur Durchführung einer Due Diligence und der Unternehmensbewertung, der Steuerberater sowie Fachanwälte und Kommunikationsberater teil. Dies ist natürlich auch abhängig von der Größe und Komplexität

²² Vgl. Balz, U./ Arlinghaus, O. (Hrsg.) (2009), S. 22ff.

²³ Vgl. Allert, A. (2012), S. 473f.

²⁴ Vgl. Wirtz, B. (Hrsg.) (2014), S. 77

²⁵ Vgl. Wirtz, B. (Hrsg.) (2014), S. 106

der Transaktion.²⁶ Die Einsatzschwerpunkte von externen M&A-Experten ergeben sich aus der folgenden Darstellung:

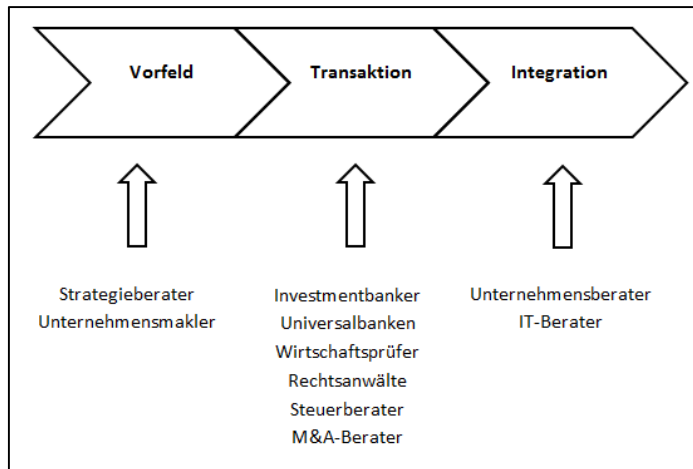


Abb. 2: Der Einsatz von externen M&A-Beratern²⁷

Weitere Prozessbeteiligte, auf die hier nicht genauer eingegangen wird da sie im Regelfall nicht direkt an dem Prozess teilnehmen, sind intern das operative Management, die Fachabteilungen und Stäbe, Mitarbeiter und Arbeitnehmervertretungsorgane. Gerade die Einbindung der Mitarbeiter ist ein wichtiger Faktor. Nicht erwähnte Wirtschafts- und Sozialpartner sind Wettbewerber, Lieferanten, Kunden, öffentliche Institutionen, Gewerkschaften und Verbände. Gerade bei Wettbewerbern, Kunden und Lieferanten kann es beim eigenen Unternehmensverkauf auch dazu führen, dass sie zu potentiellen Käufern werden. All diese Prozessbeteiligten dürfen nicht unberücksichtigt bleiben.²⁸ Eine Übersicht über die Akteure bietet die folgende Abbildung:

²⁶ Vgl. Balz, U./ Arlinghaus, O. (Hrsg.) (2009), S. 15f.; vgl. hierzu auch: Wirtz, B. (Hrsg.) (2014), S. 106ff.

²⁷ In Anlehnung an: Lucks, K.; Meckl, R. (2002), S.43

²⁸ Vgl. Lucks, K.; Meckl, R. (2002), S. 29ff.

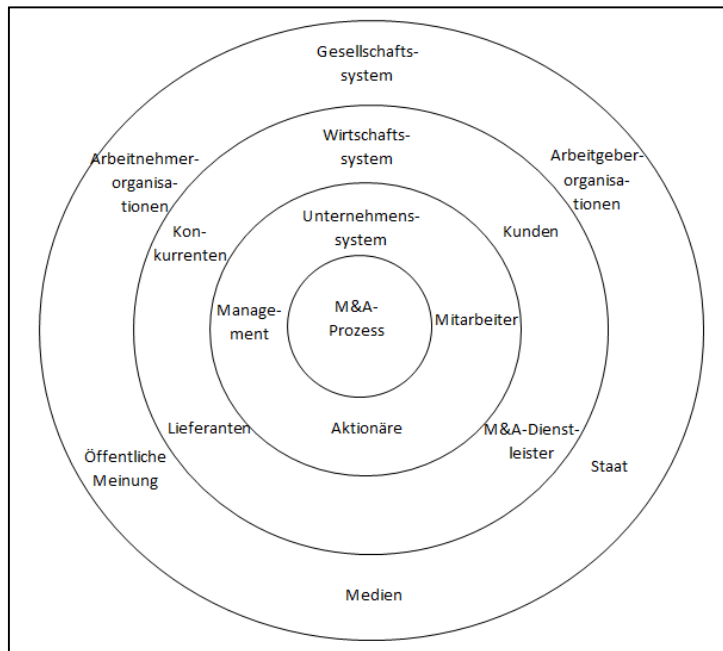


Abb. 3: Stakeholder des M&A-Prozesses²⁹

2.2.2 Besonderheit Krise

Wie bereits in Kapitel 2.1.3 erläutert, handelt es sich in dem Zeitraum erster Liquiditätsengpässe bis in den Zeitraum des eröffneten Insolvenzverfahrens um eine Krise. Auch in diesem Zeitraum kann es zu M&A-Transaktionen kommen, bspw. durch die übertragende Sanierung. Dabei wird das Unternehmen in Form eines Asset Deals von einer bestehenden oder eigens dafür errichteten Gesellschaft aufgekauft.³⁰

Im Vergleich zu den gängigen Unternehmenstransaktionen nach den im Kapitel 2.2.1 beschriebenen Motiven und Zielen der Teilnehmer, ergeben sich in kritischen Phasen weitere Faktoren, die zu berücksichtigen sind. Diese sind u.a. dass die Gläubiger immer mehr an Bedeutung gewinnen, der Zeitdruck, welcher in solch einer Situation entsteht und die weitaus komplexeren rechtlichen Rahmenbedingungen. Ebenso wie bei herkömmlichen M&A-Aktivitäten sind die Interessen aller Beteiligten zu beachten. In der Insolvenz müssen zudem Interessensgruppen wie Darlehensgeber, Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten etc. mit einbezogen werden.

²⁹ In Anlehnung an: Wirtz, B. (2014), S. 103

³⁰ Vgl. Strümpell, P. (2005); S. 6

Generell kann ein Unternehmen entweder in der Krise, aber vor Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens, nach dem Antrag, aber vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens oder im eröffneten Insolvenzverfahren verkauft werden.³¹ Je nach Zeitpunkt unterliegt die Transaktionsform bestimmten rechtlichen Bedingungen.³² Bei dem Verkauf vor Antragstellung ist zu beachten, dass jegliche rechtsgeschäftliche Handlungen die vorher getätigt wurden, nach der Eröffnung des Insolvenzverfahrens vom Insolvenzverwalter angefochten werden können. Dies könnte vor allem für den Käufer negative Folgen haben, indem er das Unternehmen und gegebenenfalls auch sein investiertes Kapital verliert. In der Position zwischen Antragstellung und Verfahrenseröffnung ist nur der Verkauf in Form eines Asset-Deals möglich. Liegt die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis beim Schuldner, so ist das Rechtsgeschäft jedoch ebenso nach Verfahrenseröffnung anfechtbar. Angenommen ein vorläufiger Insolvenzverwalter verkauft das Unternehmen, so wäre zu klären, inwieweit Schuldner, Insolvenzgericht und Gläubiger beim Verkauf zustimmen müssen. Befindet sich das Unternehmen im eröffneten Insolvenzverfahren, so finden Erwerbsvorgänge mit Einbezug der Öffentlichkeit statt. An die Stelle des Gesellschafters als Verkäufer tritt der Insolvenzverwalter. Im Regelfall handelt es sich bei der Transaktion um einen Asset-Deal und nur selten um einen Share-Deal.³³ In dieser Situation ist zu unterscheiden zwischen einem starken und einem schwachen Insolvenzverwalter. Der schwache Insolvenzverwalter hat eine Überwachungsfunktion, die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis liegt jedoch noch beim Schuldner.³⁴

Ergänzend zu dem vorherigen Kapitel sind in dem besonderen Fall der Krisensituation weitere Transaktionsteilnehmer in dem M&A-Prozess zu berücksichtigen wie bspw. Treuhänder und Insolvenzverwalter. Der Treuhänder wird oft eingesetzt, damit er zwischen den Parteien vermitteln kann. Dieser hält die Gesellschaftsanteile und soll Spannungen zwischen den Gesellschaftern und den Kapitalgebern entschärfen und für optimale Strukturen sorgen. Der Verkaufsvorgang bedarf also Abstimmungen.³⁵ Der Insolvenzverwalter hat eine sehr besondere rechtliche und sachliche Lage. Wenn ein Insolvenzantrag gestellt wird, so wird bis zur Eröffnung des Verfahrens ein vorläufiger Insolvenzverwalter berufen. Dieser erstellt ein Gutachten, welches als Grundlage für das Insolvenzgericht dient, ob es zur Eröffnung des Verfahrens kommt oder nicht. Der vorläufige Insolvenzverwalter kann bereits dazu ermächtigt sein, bestimmte Verträge abzuschließen, worunter auch der Kaufvertrag bei einer M&A-Transaktion fallen kann. Bei Eröffnung des Verfahrens geht die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis der Vermögensgegenstände auf

³¹ Vgl. Allert, A.; Seagon, C. (2007), S. 1ff; vgl. hierzu auch: Allert, A. (2012), S. 470

³² Vgl. Allert, A. (2012), S. 470

³³ Vgl. Allert, A.; Seagon, C. (2007), S. 40f.

³⁴ Vgl. Allert, A.; Seagon, C. (2007), S. 6

³⁵ Vgl. Allert, A.; Seagon, C. (2007), S. 7

den Insolvenzverwalter über. Zudem entscheiden nun die Gläubiger darüber, ob das Unternehmen fortgeführt wird oder nicht.

Wenn möglich strebt die Insolvenzordnung eine Sanierung an, um die wirtschaftliche Existenz des Schuldners zu sichern. Hierfür sollte jedoch gemäß IDW S 6 vorgegangen werden und es müssen die Anforderungen der Rechtsprechung an Sanierungskonzepte erfüllt sein. Dazu zählt grundsätzlich, dass das Konzept von tatsächlichen Gegebenheiten ausgeht, in sich schlüssig und nicht offensichtlich undurchführbar ist. Nötig sind die erforderlichen Buchhaltungsunterlagen. Das Konzept beinhaltet eine Unternehmensanalyse mit Krisenursachen sowie eine zutreffende Beurteilung der Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage des Unternehmens. Des Weiteren muss das Unternehmen sanierungsfähig sein und geplante Sanierungsmaßnahmen müssen bereits wenigstens teilweise eingeleitet worden sein.³⁶

2.3 Phasen beim Unternehmensverkauf

In der Literatur gibt es viele unterschiedliche Vorgehensweisen bei einer M&A-Transaktion. Im Folgenden werden nur einzelne exemplarisch herausgearbeitet. Zu beachten ist bei jedem möglichen standardisierten Vorgehen bei einer Unternehmenstransaktion, dass jede M&A-Aktivität sehr individuell ist und die Phasen nur eine Orientierung darstellen können. Es ist möglich, dass Phasen oder Prozessschritte nicht anfallen, sich überschneiden oder wiederholt werden müssen.³⁷

2.3.1 Normaler Unternehmensverkauf

Grundsätzlich sind gewisse Faktoren im Vorfeld sowie während des gesamten Prozesses zu beachten. Hierzu zählen die Ursache, das Motiv, die Form der Transaktion, die Anzahl der potentiellen Käufer, die rechtlichen Rahmenbedingungen, Freiheitsgrade bei der Entscheidung, Kenntnisse des Käufers über das Zielobjekt, Erwerbswege, Anzahl der

³⁶ Vgl. Andersch, T. (2011), <http://www.restrukturierungsforum.de/files/KPMG-Andersch-ISM-13Sep2011.pdf>, S. 28

³⁷ Vgl. Balz, U./ Arlinghaus, O. (Hrsg.) (2009), S. 42

Beteiligten sowie die Dringlichkeit. Diese Punkte können den Verlauf des Verkaufes auf unterschiedlichste Weise stark beeinflussen.³⁸

In einer der ersten phasenorientierten Darstellungen des M&A-Prozesses wird differenziert zwischen den drei Hauptphasen Vorfeld, Transaktion und Integration. Diese Einteilung bietet heute für die meisten Modelle die Grundlage.³⁹

Lucks und Meckl erweiterten dieses Modell durch exakte Abgrenzungen zwischen den einzelnen Phasen. Es ergeben sich in jeder Phase die dargestellten Arbeitsschritte bzw. Einzelaufgaben:⁴⁰

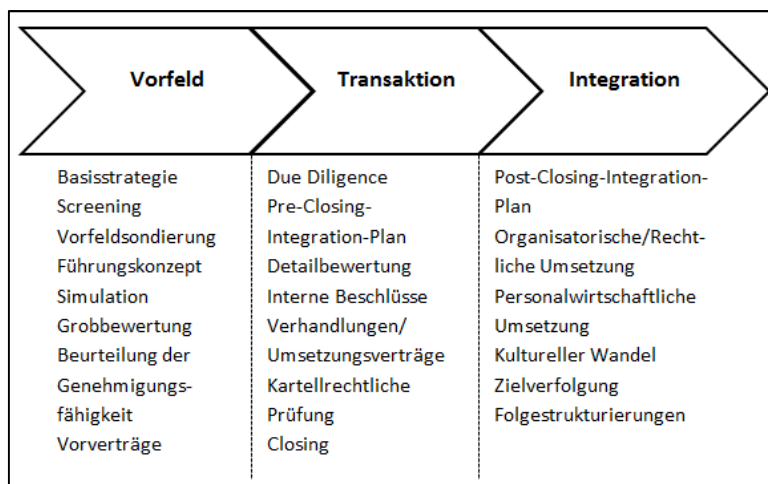


Abb. 4: Einzelaufgaben und Phaseneinteilung eines M&A-Projekts⁴¹

Die Vorfeldphase schließt mit dem Abschluss der Vorverträge ab, da an dieser Stelle deutlich ist, dass beiderseitiges Interesse an dem Handel besteht. Die konkrete Abwicklung erfolgt in der Transaktionsphase und wird beendet durch die Übereignung. Die letzte Phase ist für den Verkäufer nicht mehr relevant.

Um die Übersichtlichkeit zu gewähren wird empfohlen, die Arbeitsschritte nach ihrer Gleichartigkeit zusammenzufassen und nach ihrer Priorität zwischen Kern- und Unterstützungsprozessen anzuordnen. Zu den Kernprozessen gehören Arbeitsschritte, welche die Strategie, Struktur oder das Personal als Gegenstand haben. Die Teilprozesse werden unterteilt in Einzelaufgaben, welche wiederum weiter zerlegt werden in Kern- und Unterstützungsprozesse.⁴²

³⁸ Vgl. Balz, U./ Arlinghaus, O. (Hrsg.) (2009), S. 41

³⁹ Vgl. Jansen, S. (2008), S. 249

⁴⁰ Vgl. Lucks, K./ Meckl, R. (2002), S. 54

⁴¹ In Anlehnung an: Lucks, K./ Meckl, R. (2002), S. 54

⁴² Vgl. Lucks, K./ Meckl, R. (2002), S. 54ff.

Von Keitz unterscheidet zur Darstellung von Phasen bei Unternehmenstransaktionen zwischen den möglichen Erwerbswegen. Auf der einen Seite nennt sie den Kauf über die Börse und auf der anderen Seite den Erwerb durch Verhandlungen. Letzteres wird weiter separiert in herkömmliche Verhandlungen und Auktionsverfahren.

Bei herkömmlichen Verhandlungen wird die Unternehmensakquisition in sechs Phasen aufgeteilt, wie die Abbildung 5 darstellt. Diese Phasen lassen sich sinngemäß auf den Unternehmensverkauf übertragen.

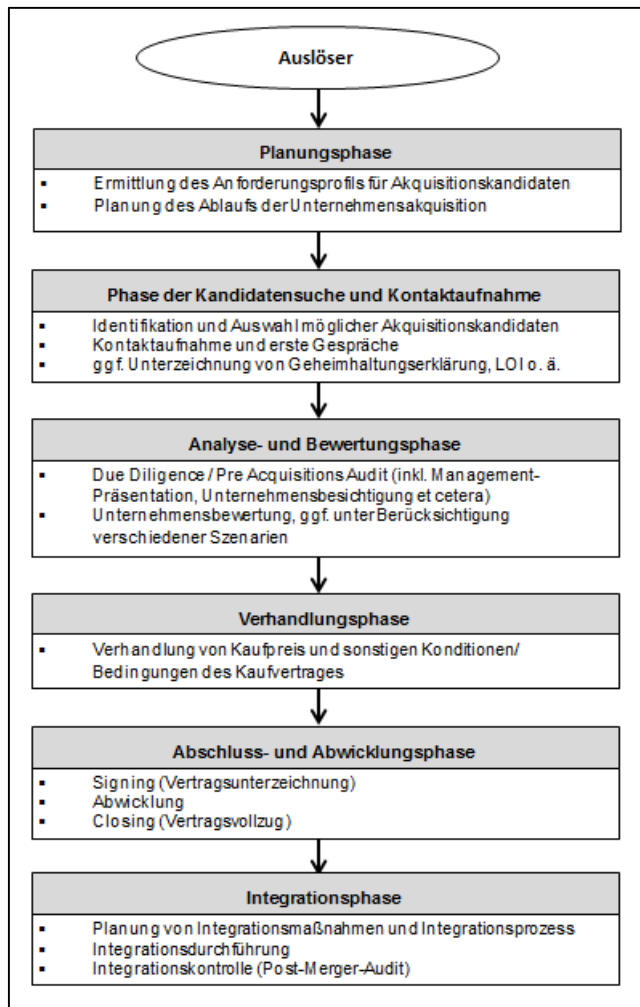


Abb. 5: Allgemeintypischer Ablauf einer Unternehmensakquisition im Wege der herkömmlichen Verhandlung⁴³

Die Transaktion wird ausgelöst durch die Frage nach dem *warum*. Hierbei wird der Bedarf einer M&A-Aktivität erkannt. Die Planungsphase widmet sich Analysen, dem Anforderungsprofil sowie dem Transaktionsablauf. Ziele der Phase sind eine Verkaufsstrategie und ein Verkaufskonzept.

⁴³ In Anlehnung an: Balz, U./ Arlinghaus, O. (Hrsg.) (2009), S.43

In der Phase der Kandidatensuche und Kontaktaufnahme wird die geplante Verkaufsstrategie umgesetzt. Auf diese Phase folgt die Analyse- und Bewertungsphase durch den potentiellen Käufer, auch Due Diligence genannt. Bei Abschluss der Phase haben beide Parteien, Käufer- wie Verkäuferseite, eine Vorstellung über den Wert des Verkaufsobjektes. Es folgt die Verhandlungsphase. Auf den Erfolg dieser Phase haben viele, besonders auch emotionale Faktoren starken Einfluss. Falls es zu einer Einigung kommt, so folgt die Abschluss- und Abwicklungsphase. Die Integrationsphase, auch Post-Merger-Phase genannt, begleitet alle Phasen. Dabei fließen organisatorische, kulturelle, administrative, strategische und operative Maßnahmen zur Integration mit ein.

Der Ablauf eines Auktionsverfahrens unterscheidet sich von dem herkömmlichen Verfahren:

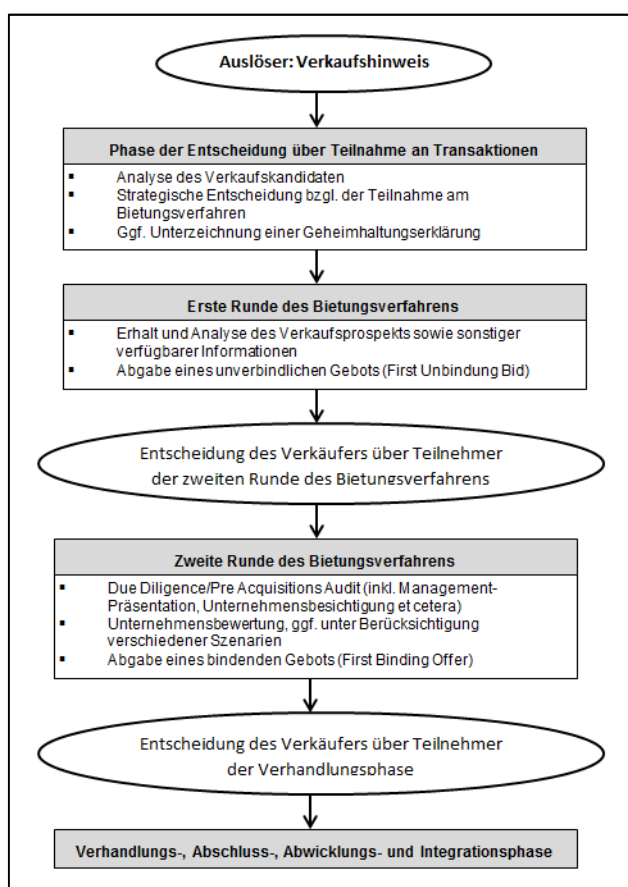


Abb. 6: Allgemeintypischer Ablauf einer Unternehmensakquisition im Wege des Bietungs- beziehungsweise Auktionsverfahrens⁴⁴

Entscheidende Unterschiede zu den herkömmlichen Verhandlungen bieten die ersten Phasen. Das Schema lässt erkennen, dass hier vor allem der Verkäufer agiert und der Käufer reagiert. Es gibt zwei Runden im Bietungsverfahren. Die erste Runde gilt als

⁴⁴ In Anlehnung an: Balz, U./ Arlinghaus, O. (Hrsg.) (2009), S.51

abgeschlossen, wenn der potentielle Käufer ein erstes unverbindliches Angebot macht und der Verkäufer entscheidet, wer an der nächsten Runde teilnimmt. Diese Phase endet mit einem verbindlichen Angebot des Interessenten sowie einer weiteren Auswahl des Verkäufers. Die darauf folgenden Phasen entsprechen denen bei der herkömmlichen Verhandlung.

2.3.2 Unternehmensverkauf in der Krise

Allert und Seagon beschäftigten sich speziell mit dem Unternehmensverkauf in der Krise. Anhand der folgenden Darstellung wird deutlich, wie sich die Transaktionsphasen einer gewöhnlichen M&A-Tätigkeit von der in einer Krisensituation unterscheidet:

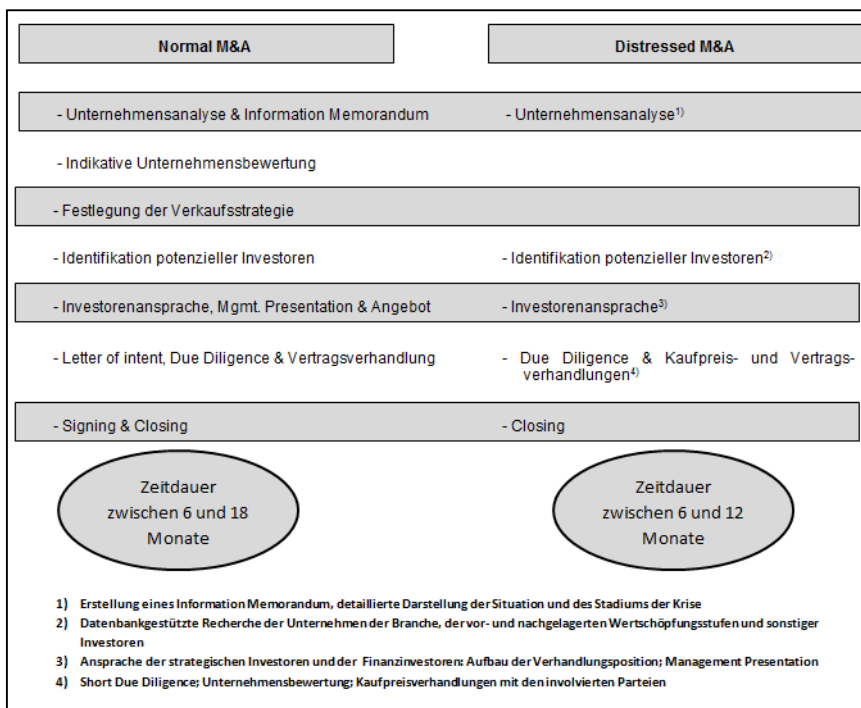


Abb. 7: Prozessablauf bei „normalen“ und „Distressed“ M&A-Transaktionen⁴⁵

Der normale Prozess wird in dieser Literatur anders dargestellt, als von den bisher vorgestellten Autoren. Auffallend ist, dass die Integrationsphase, eine der wichtigsten Phasen in der viele Transaktionen scheitern, nicht berücksichtigt ist. Die Planungsphase wurde im Vergleich zu den bisher genannten allgemeintypischen Abläufen weiter unterteilt.

⁴⁵ In Anlehnung an: Allert, A. (2012), S. 476

Das Information-Memorandum entspricht dem Verkaufsprospekt bei dem Auktionsverfahren. Dieses tritt auch in der Krise auf, dient jedoch als Informations- und nicht als Verkaufsinstrument und hat weitaus mehr Priorität. Daraufhin wird eine *Long-List* erstellt, auf welcher die Kaufinteressenten aufgeführt werden.⁴⁶ Eine Schwierigkeit in der Krise stellt das Finden des besten Investors dar. Eine intensive Auseinandersetzung mit der Suche ist zeitlich nicht möglich. Daher werden, sobald ein Insolvenzantrag gestellt wurde, mehr Unternehmen angesprochen und nach dem best-zahlenden Käufer gesucht. Während der Krise, jedoch vor Antragstellung sollte mit der Ansprache der breiten Masse vorsichtig umgegangen werden.⁴⁷ Die Investorenansprache entspricht dem Vorgang, welcher bei dem Auktionsverfahren erläutert wurde. In der Management-Präsentation erlangt der Käufer noch konkreteres Wissen über das Erwerbsobjekt. Hierbei ist es wichtig, dass das bestehende Management des Unternehmens gegenüber den potenziellen Käufern eine positive Einstellung vermittelt.⁴⁸ Bei der Due Diligence in einer Krisensituation ist der Insolvenzverwalter eine entscheidende Person, da er im Fall die Rolle des Verkäufers annimmt. Ebenfalls in diese Phase sind die Unternehmensbewertung und Kaufpreisfindung abzuwickeln. Für die Bewertung gibt es verschiedene Verfahren um der Subjektivität vorzubeugen. Auf diese Verfahren wird im Rahmen dieser Projektarbeit jedoch nicht weiter eingegangen. Problematisch sind in dieser Phase fehlende Finanz- und betriebswirtschaftliche Informationen sowie Schwierigkeiten bei Prognosen des freien Cashflows und deren Eintrittswahrscheinlichkeit. Falls ein Insolvenzantrag vorliegt wird im vorläufigen Verfahren die Ist-Situation beurteilt und ein Gutachten erstellt. Die Schwierigkeit für den Intermediär besteht darin, die notwendige Schnelligkeit und das Maß der Detaillierung ins richtige Verhältnis zu setzen. Auf dem Gutachten aufbauend entscheidet das Insolvenzgericht über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Für die Ermittlung des Kaufpreisspielraums sind Liquidations- und Fortführungsszenarien grundlegend. Im Insolvenzrecht sind entweder die Liquidation, die Sanierung oder die übertragende Sanierung zur Verwertung des kritischen Unternehmens vorgesehen.⁴⁹

⁴⁶ Vgl. Allert, A./ Seagon, C. (2007), S. 16ff.

⁴⁷ Vgl. Allert, A. (2012); S. 480

⁴⁸ Vgl. Allert, A./ Seagon, C. (2007), S. 20

⁴⁹ Vgl. Allert, A. (2012), S. 476ff.

Die folgende Darstellung zeigt die Einflussmacht des Verkäufers bei Kaufpreisentscheidungen in normalen oder in kritischen Situationen:

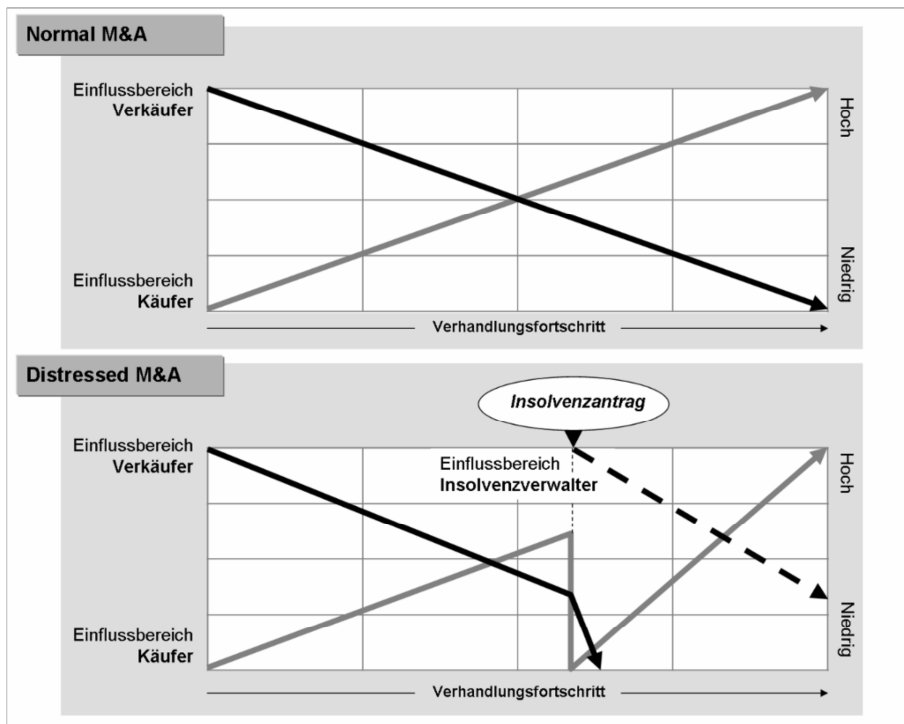


Abb. 8: Einflussbereich der verhandlungsberechtigten Verkäufer, Käufer und Insolvenzverwalter⁵⁰

Es wird deutlich, dass nach Stellung des Insolvenzantrags die Eigenschaften des Verkäufers auf den Insolvenzverwalter übergehen.

Im gesamten Prozess wird deutlich, dass in einer Krise die Zeit, die für den Prozess zur Verfügung steht, wesentlich kürzer ist als dies normalerweise der Fall ist.

Mit dem Closing endet hier der Unternehmensverkauf. Aus Sicht des Käufers könnte hier ebenfalls die Integrationsphase eine wichtige Rolle spielen.

⁵⁰ Enthalten in: Allert, A./ Seagon, C. (2007), S. 30

2.4 Vorgehen bei der Entwicklung eines Beratungsproduktes

Das im Rahmen dieser Projektarbeit erstellte strukturierte Vorgehen beim Unternehmensverkauf in der Krise soll dem Unternehmen ATB Consulting als Beratungsprodukt dienen. In der heutigen Zeit gibt es zahlreiche Arten von Beratungen sowie dementsprechend viele Beratungsprodukte. Die Beratung ist eine immaterielle Tätigkeit bei der die Beratungsleistung verkauft wird, es handelt sich also um eine Dienstleistung.⁵¹ Die Art der Erstellung der Leistung ist jedem Berater selbst überlassen, da dieser Beruf bis heute noch nicht gesetzlich verankert ist und es keiner förmlichen Berufszulassung bedarf.⁵² Durch die Literatur und Erfahrung stehen diesem Berufsbild jedoch verschiedene Konzepte, Methoden und auch Produkte zur Verfügung.⁵³ Da ein Beratungsprodukt immateriell ist und sehr individuell ausfallen kann, gibt es keine einzige richtige Vorlage. Es lässt sich jedoch ein Standardisierungsgrad definieren. Dabei wird unterschieden zwischen der individuellen, flexiblen Technologie, der standardisierten Technologie und schließlich der starren Technologie, welche dem Beratungsprodukt entspricht. Das Beratungsprodukt hat einen hohen Standardisierungsgrad und ist somit in seinem Handlungsspielraum eingegrenzt. Außerdem besteht ein großes Risiko der Übernahme durch andere Unternehmen. Jedoch spricht für ein eher unflexibles Produkt, dass es in der Öffentlichkeit leichter zu kommunizieren ist, mehr Wachstum möglich ist und hierdurch auch das Preisniveau steigen kann, wie folgende Darstellung aufzeigt:

⁵¹ Vgl. Heuermann, R./ Herrmann, F. (Hrsg.) (2003), S. 175

⁵² Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hrsg.) (o. J.), <http://www.bdu.de/branche/>

⁵³ Vgl. Lippold, D. (Hrsg.) (2013), S. 278

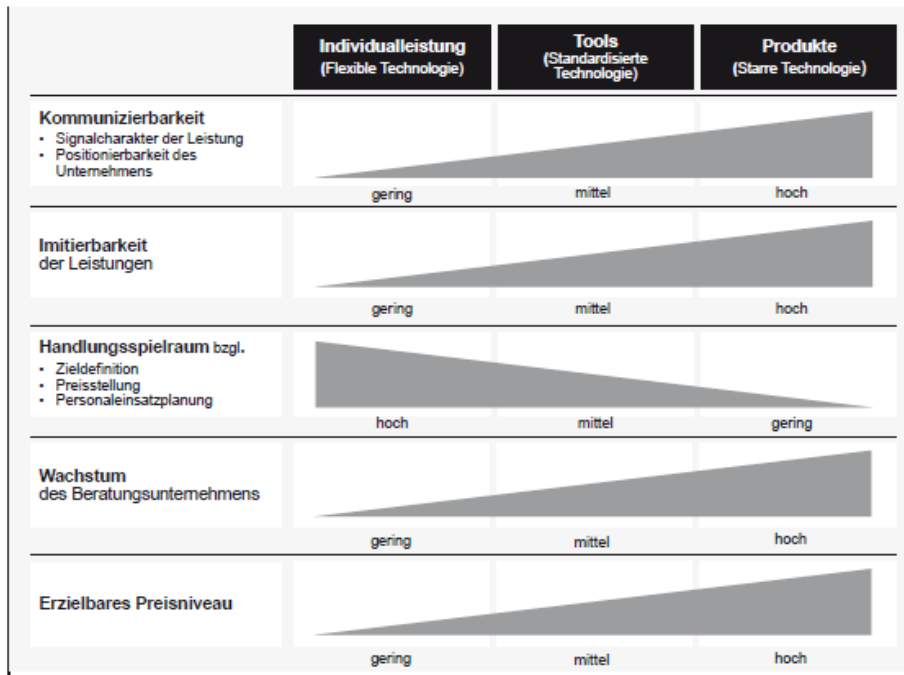


Abb. 9: Konsequenzen unterschiedlicher Beratungstechnologien⁵⁴

So kann ein Beratungsunternehmen neben den offensichtlichen Tätigkeitsbereichen auch klare Beratungsprodukte anbieten. Das Vorgehen und das Ergebnis stehen bei einer starren Technologie schon von Anfang an fest und müssen bei entsprechender Nachfrage nur noch auf den Kunden angepasst werden.⁵⁵

Sinn und Zweck jeglicher Beratung ist, die Lösung einer Fragestellung für den Kunden zu finden. Unabhängig von der Art des Problems beginnt ein idealtypischer Problemlösungsprozess mit der Ist-Analyse. Daraufhin folgt die Abwägung von Alternativen.

Bei der Erstellung eines Beratungsproduktes ist es in einem ersten Schritt notwendig, sich über die Strategie des Beratungsunternehmens im Klaren zu sein. Dabei wird geklärt, wo das Unternehmen steht, was für Ziele es hat und wie diese durch das Beratungsprodukt erreicht werden. Anschließend wird geklärt, wie bereits anfangs erläutert, um welche Art von Produkt es sich handeln soll. Daraufhin folgt die Darstellung des Problemlösungsprozesses. Die allgemeingültigen Phasen dieses Prozesses sind die Diagnose, die Zielformulierung, Analyse und Entscheidungsfindung. In dem ersten Schritt wird die aktuelle Situation des Unternehmens begutachtet. Durch die Zielformulierung wird der gewünschte Endzustand definiert. Die Analysephase untersucht das Unternehmen grundlegend und zeigt Möglichkeiten auf, die in der letzten Phase bewertet, priorisiert und verglichen werden.

⁵⁴ Enthalten in: Lippold, D. (Hrsg.) (2013), S.283

⁵⁵ Vgl. Heuermann, R./ Herrmann, F. (Hrsg.) (2003), S. 136f.

Sobald der allgemeine Aufbau des Beratungsproduktes steht, wird über die Methoden, Konzepte und Tools in den einzelnen Phasen entschieden. Gegebenenfalls werden die groben Phasen noch weiter untergliedert oder angepasst.

Im Allgemeinen wird ein Beratungsprojekt in die Phasen der Akquisition, Analyse, Problemlösung und Implementierung unterteilt. In der Praxis sind jedoch hauptsächlich die Analyse und Problemlösung in jedem Projekt aufzufinden, welche in dem oben erläuterten Vorgehen der Erstellung eines Produktes beinhaltet sind. In der Analysephase werden vor allem Tools zur Umwelt-, Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse, zur Zielformulierung und zur Problemstrukturierung verwendet.⁵⁶

Die Fusions- und Akquisitionsberatung sowie die Post-Merger-Integration, also allgemein die Beratung bei M&A-Transaktionen zählt als eigenständiger Produktbereich bei der Beratung.⁵⁷

⁵⁶ Vgl. Lippold, D. (Hrsg.) (2013), S. 281ff.

⁵⁷ vgl. Heuermann, R./ Herrmann, F. (Hrsg.) (2003), S. 234ff.

3. Praktische Umsetzung eines Phasenmodells als Beratungsprodukt

3.1 Generelle Darstellung des Beratungsproduktes

Die Strategie des Unternehmens ATB Consulting ist, bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Krise festzustellen, ob diese sanierungsfähig sind oder nicht. Darauf aufbauend werden Maßnahmen entwickelt und schließlich das Unternehmen in der Sanierungsphase und auch später laufend begleitet. Um dies noch zu verbessern, soll das strukturierte Vorgehen eine Möglichkeit bieten, nicht nur in der strategischen Beratung im Vorfeld eines Unternehmensverkaufs als Intermediär an der Seite des Kunden zu stehen, sondern auch während des Verkaufsvorgangs.

Zwar ist ein Beratungsprodukt, wie in Kapitel 2.4 beschrieben, aufgrund der Standardisierung leicht zu imitieren, jedoch bedarf es bei einer M&A-Transaktion viel mehr als nur das strukturierte Vorgehen. Bei der Durchführung eines solch komplexen Projektes ist es notwendig, ein richtiges Verständnis für die Situation, die Rahmenbedingungen und den Kunden zu haben.⁵⁸ Das standardisierte Vorgehen bietet dabei nur eine Unterstützung. Daher entfällt der Negativpunkt der Imitierbarkeit in diesem Fall. Durch das vorbestimmte Vorgehen sowie die hinterlegten MS Excel-Dateien, in welchen bspw. Berechnungen vorgegeben sind, ist der Handlungsspielraum innerhalb dieses Beratungsproduktes stark eingegrenzt. Es ist letztendlich dem Berater überlassen, was er davon auf den Kunden anwendet und was er ggf. speziell für den Kunden neu erstellt. Ebenso können Arbeitsschritte in gewissen Fällen eine höhere oder niedrigere Priorität haben. Das Wachstum ist gewährleistet, da das Wissen durch die MS PowerPoint-Präsentation festgehalten ist. Dadurch kann bspw. auch ein Berater, der neu bei ATB Consulting ist und sich in der Branche wenig auskennt, einen Überblick über das Vorgehen bei einem Unternehmensverkauf bekommen. Ein weiterer wichtiger Punkt stellt die Kommunizierbarkeit dar. Das Angebot eines solchen M&A-Beratungsproduktes in der Krise lässt sich leicht kommunizieren, gerade auch bei anderen intermediären Personen, welche ebenfalls an solchen Fällen beteiligt sind.

Wie in Kapitel 2.4 beschrieben, sollte das Ziel eines Beratungsproduktes die Findung einer Problemlösung sein. Bei der Erstellung dieses Produktes geht es jedoch mehr um die Durchführung und Begleitung während des Problemlösungsprozesses. Die Problemlösung wird bereits bei der strategischen Beratung im Vorfeld, später Beratungs-Vorphase genannt, gefunden. In dieser Phase entsteht die Diagnose.

⁵⁸ Vgl. Heuermann, R./ Herrmann, F. (Hrsg.) (2003), S. 137

Der allgemeine Aufbau des Beratungsproduktes sowie Arbeitsschritte mit Methoden, Konzepten und Tools erschließt sich aus den folgenden Kapiteln.

Das Beratungsprodukt wird in einer Art interaktiven MS PowerPoint-Präsentation erstellt. In ihr werden auf der zweiten Seite, nach dem Titelblatt, die einzelnen Phasen aufgezeigt. Diese Phasen sind angelehnt an der im theoretischen Teil der Arbeit erläuterten Literatur und wurden auf das Unternehmen ATB Consulting angepasst. Der Berater kann sich entscheiden, in welcher Phase er sich befindet oder über welche er gerade mehr Informationen benötigt und diese anklicken. Jede Phase bildet einen Hyperlink. Daraufhin wird er auf die Folie geleitet, welche die Phase kurz erläutert. Für jede Phase sind drei Folien hinterlegt. Die erste erläutert die Phase grob, auf der zweiten sind die einzelnen Arbeitsschritte aufgeführt und auf der dritten stehen eine Art Kontrollfragen, was in der entsprechenden Phase zu berücksichtigen war. Die Arbeitsschritte können Dateien hinterlegt haben die aufgrund von Hyperlinks durch klicken geöffnet werden, wie bspw. Berechnungstabellen, Checklisten oder weitere Informationen. Falls dies bei einem Arbeitsschritt hinterlegt ist, so ist der Arbeitsschritt in blauer Farbe und unterstrichen dargestellt, wie bei einem Hyperlink üblich. Die Darstellung der MS PowerPoint-Präsentation ist schlicht in schwarz, grau und weiß gehalten, angelehnt an dem Logo von ATB Consulting. Die Überschrift ist in Orange, nicht in Rot, da diese Farbe neutraler ist. Auf jeder Folie befindet sich das Logo des Unternehmens.

3.2 Ablauf des Unternehmensverkaufs

Da es sich bei den Kunden von ATB Consulting um kleine bis mittelständische Unternehmen in der Region handelt, sind einige der im Kapitel 2.3 genannten Faktoren bei einem Unternehmensverkauf zu vernachlässigen. Hierzu zählen der Erwerbweg sowie die Internationalität. Den generellen Erwerbweg stellen Verhandlungen dar und die Internationalität spielt bei kleineren Unternehmen in der Region im Regelfall auch eher eine geringere Rolle. Des Weiteren ist der Auslöser vorgegeben. Die Projektarbeit beschreibt das Vorgehen in einer Krisensituation, somit geht der Verkauf hauptsächlich vom Verkäufer aus. Die Dringlichkeit steht dadurch, dass sich das Unternehmen in einer Krise befindet und als Sanierungsobjekt gilt, ebenfalls fest. Ebenso ergibt sich das Motiv des Verkäufers. Die Freiheitsgrade der Entscheidungen des Verkäufers würden stark eingeschränkt sein. Es bleibt zu beachten die Form der Unternehmenstransaktion, bspw. die Übernahme, ein Beteiligungskauf oder eine Kooperation, die rechtliche Transaktionsstruktur, die Anzahl der

Beteiligten und bei einem gewissen Freiheitsgrad gegebenenfalls noch die Kenntnisse des Käufers über das Zielobjekt.⁵⁹

Insbesondere in einer Krise wird anhand der letzten Kapitel deutlich, dass Schnelligkeit, finanz-, betriebswirtschaftliches und rechtliches Verständnis für den Intermediär von hoher Bedeutung sind. Des Weiteren ist vor der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens mit der Situation vertraulich umzugehen.

3.2.1 Phasen

Das Modell von Jansen, welches unter 2.3.1 als Grundlage vieler späterer Phasenmodelle erklärt wird, soll auch in diesem Modell eine grobe Gliederung erwirken. Diese drei Phasen sind die strategische Analyse- und Konzeptionsphase, die Transaktionsphase und zuletzt die Vernetzungsphase.

Insbesondere der Unternehmensberater und somit das Unternehmen ATB Consulting agiert bereits im Vorfeld als Strategieberater. Die Aufgabe dieses Intermediär liegt darin, die strategische Position des Unternehmens zu ermitteln und mögliche Vorgehensweisen zu entwickeln. Eine solche Vorgehensweise könnte M&A-Aktivitäten hervorrufen. Falls dies der Fall ist, so wird aus dem ursprünglichen Strategieberater in der Regel ein Intermediär von der Unterstützung während des Prozesses bis hin zur Umsetzung. Während diesen Phasen kann das Netzwerk des Beraters sehr vorteilhaft für die Findung und Auswahl potentieller Käufer bzw. Verkäufer sein.⁶⁰ Dies bedeutet für den Verlauf des Unternehmensverkaufs, dass es eine Beratungs-Vorphase gibt. Diese fällt unter die strategische Analyse- und Konzeptionsphase von Jansen und bildet bei der Erstellung des Beratungsproduktes die Diagnose. Die darauf folgende Unterstützung während des Prozesses bis hin zur Umsetzung unterliegt der Transaktionsphase. An der Vernetzungsphase, in weiteren Modellen auch Integrationsphase genannt, scheitern viele M&A-Aktivitäten. In dieser Phase geht es darum, zwei verschiedene Unternehmen zu einem zusammenzuführen. Auch hier müssen sehr viele Einzelheiten beachtet werden, sowohl organisatorisch, rechtlich, als auch emotional und kulturell. Diese Phase wird zwar als letzte Phase dargestellt, sollte jedoch schon von Anfang an bedacht werden. Da die Beratung jedoch auf den Unternehmensverkauf in der Krise ausgerichtet ist und somit auf der Käuferseite stattfindet, ist die Vernetzungsphase für diesen

⁵⁹ Vgl. Balz, U.; Arlinghaus, O. (Hrsg.) (2009), S. 43

⁶⁰ Vgl. Balz, U.; Arlinghaus, O. (Hrsg.) (2009), S. 15

Berater irrelevant. In einem zum Beratungsprodukt passenden Beratungsprojekt finden also nur die Akquisitions-, Analyse- und Problemlösungsphase statt. Zu bedenken ist, dass das neue Unternehmen für diese Integration ebenfalls einen Berater benötigt. Dies könnte ein weiteres Angebot für die Unternehmensberatung zur Folge haben, benötigt jedoch auch ein separates Beratungsprodukt, welches mit der alten Gesellschaft nicht zusammenhängt. Deshalb wird diese Phase nicht in das Phasenmodell aufgenommen. Der Verlauf bei dem erstellten Beratungsprodukt endet mit dem „Closing“ und somit mit dem Ende der Transaktionsphase.

Daraus ergeben sich bisher die zwei übergeordneten Phasen strategische Analyse- und Konzeptionsphase und Transaktionsphase. Damit ein strukturierter Verlauf und eine klare Übersicht erstellt werden können, müssen diese beiden Phasen in Teilphasen untergliedert werden.

Die erste Phase bildet wie bereits erwähnt die Beratungs-Vorphase. In dieser Phase kommt es zur Unternehmensanalyse und zu dem möglichen Entschluss, dass der Unternehmensverkauf die beste oder im Fall letzte Möglichkeit ist, das Unternehmen aus der Krisensituation zu holen. Dieser Entschluss bewirkt schließlich die Anwendung des speziellen Phasenmodells.

Als erste Phase im Verkaufsverfahren wird in diesem Modell die Planungsphase angewandt. Dies entspricht wie bei der Literatur in Kapitel 2.3.1 dargestellt zwar dem normalen Verlauf bei herkömmlichen Verhandlungen und nicht dem krisentypischen Vorgehen, ist jedoch grundlegend und wichtig, um weiterhin ein strukturiertes und geplantes Vorgehen vorzuweisen. Hierbei kommt es ebenfalls zur Zielformulierung. Viele Informationen aus der Beratungs-Vorphase können genutzt werden. Es folgt die erste richtige Auseinandersetzung mit den potenziellen Erwerbern, die Identifikation der potentiellen Investoren. Diese Phase sowie die darauf folgenden entsprechen bei der Erstellung des Beratungsproduktes der Analyse. Das Unternehmen des Kunden wird nicht nur durch den Berater, sondern auch durch den potentiellen Käufer analysiert. Außerdem werden die Möglichkeiten, welche die Erwerber bieten untersucht. An der Literatur von Allert, erläutert in Kapitel 2.3.2, orientiert, folgt auf diese Phase die Investorenansprache.

Das dritte Segment stellt die Analyse- und Bewertungsphase aus Käufersicht dar. Welche Schritte hier genau anfallen, wird in dem folgenden Kapitel erläutert. Vor dem Closing kommt die Verhandlungsphase, die Phase der Entscheidungsfindung bei einem Beratungsprodukt. Das Signing und Closing entspricht der Abschluss- und Abwicklungsphase.

Der allgemeine Aufbau des Beratungsproduktes für das strukturierte Vorgehen bei einem Unternehmensverkauf in der Krise steht fest:

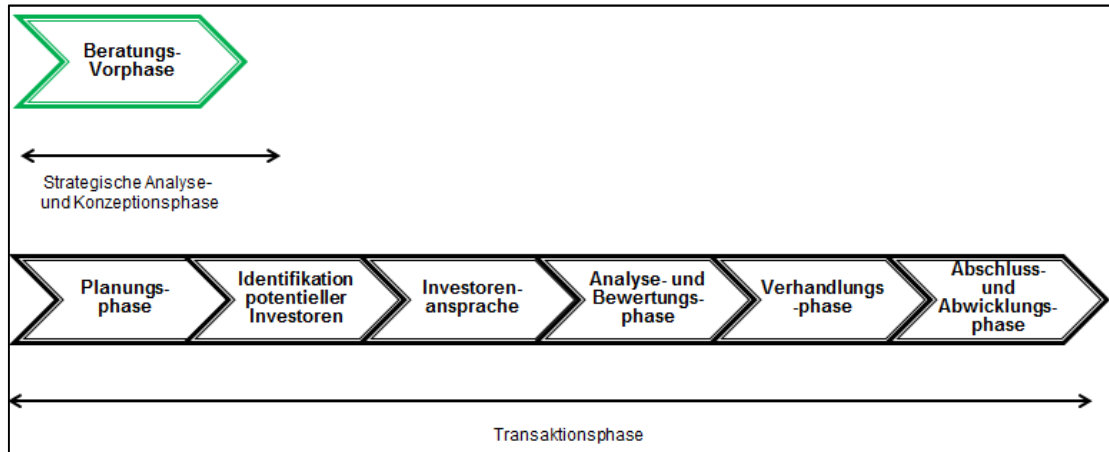


Abb. 10: Strukturiertes Vorgehen beim Unternehmensverkauf in der Krise als Beratungsprodukt⁶¹

3.2.2 Arbeitsschritte

Die Beratungsvorphase beginnt mit dem Auftrag des Kunden zur Unternehmensbewertung. Die Arbeitsschritte gliedern sich in die Ist-Analyse, die integrierte Planung und als Ergebnis die Erstellung eines Gutachtens. Das Gutachten muss nach den Anforderungen der Rechtsprechung an ein Sanierungskonzept gegliedert sein.⁶² Deshalb ist hinter dem Arbeitsschritt *Erstellung Sanierungsgutachten* eine MS Excel-Tabelle hinterlegt, in welcher diese Anforderungen in einer Art Checkliste genannt werden.⁶³ In dem ersten Arbeitsschritt wird eine Unternehmensanalyse erstellt, in der die Unternehmensziele und -potentiale, finanzielle Verhältnisse und die Krisensituation ermittelt und so die Ausgangslage, Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage und Krisenursachen festgelegt werden. Hierfür müssen selbstverständlich die notwendigen Unterlagen vorliegen. Darauf folgt die Umwelt- und Wettbewerbsanalyse. Bei diesen Schritten können bspw. Stärken-Schwächen-Analysen, die Wertschöpfungskettenanalyse und die GAP-Analyse Verwendung finden. Diese

⁶¹ Eigene Darstellung

⁶² Vgl. Halbgewachs, R. (2013), https://www.kmu-berater.de/uploads/tx_kmuadviser/attachments/153/Anforderungen%20der%20Rspr.%20an%20ein%20Sanierungsgutachten.pdf

⁶³ Siehe Anlage 1

existieren jedoch bereits bei ATB Consulting als Vorlage für das Gutachten und werden in diesem Beratungsprodukt nicht separat dargestellt. Basierend auf den Analysen lässt sich eine Grobbewertung des Unternehmens vornehmen. Es folgt der Schritt der Gutachtenerstellung. Dabei kann als eine Möglichkeit deutlich werden, dass der Unternehmensverkauf aus der Krise hilft. Wird dies vom Berater bejaht und als Sanierungsmaßnahme anerkannt, so folgt die nächste Phase, die Planung. Hier muss klar sein um welche Art von Unternehmensverkauf es sich handelt, um einen Share oder Asset Deal. Außerdem ist es wichtig, die Stakeholder und ihre Interessen zu kennen, mit dem Ziel, passende Lösungen für sie zu finden. Dementsprechend werden die Anforderungen an den Investor definiert, soweit in der Krise realistisch. Hierfür besteht eine MS Excel-Tabelle, in welcher die Kriterien aufgelistet werden und diese anhand des Anforderungsprofils mit Punkten bewertet werden. Zu Beginn muss dafür ein Punkterahmen festgelegt werden, bspw. von eins bis fünf. Dieser kann in dem Feld für Bemerkungen erklärt werden.⁶⁴ Darauf aufbauend wird das genaue Ziel des Unternehmensverkaufs definiert nach dem SMART-Prinzip, welches besagt, dass ein Ziel spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert definiert wird.⁶⁵ Dies ist für den Berater auf einer zusätzlichen MS Excel-Tabelle ersichtlich.⁶⁶ Als letzter Schritt der Phase besteht die Ablaufplanung. Durch das strukturierte Vorgehen, das durch das Beratungsprodukt gegeben ist, liegt ein Teil fest. Dennoch muss geplant werden, wann welche Personen am Prozess beteiligt sind und welche Aufgaben diese übernehmen und in welcher Zeit das alles zu bewältigen ist. Die Zeitplanung ist in der Krise aufgrund des hohen Zeitdrucks von besonderer Bedeutung.

Es folgt die Identifikation potentieller Investoren. Hierfür wird eine so genannte Long-List erstellt. Diese Phase wird unter dem Punkt 3.3 als ausführliches Beispiel genauer beschrieben.

Bei der Investorenansprache ist es gegebenenfalls notwendig, eine Vertraulichkeitserklärung zu erstellen, welche die potentiellen Käufer unterschreiben müssen. Daraufhin werden die strategischen Investoren sowie die Finanzinvestoren, welche auf der Long-List in der vorherigen Phase identifiziert wurden, angesprochen. Die Ansprache kann direkt bei den Anteilseignern, bei der Geschäftsführung sowie mittelbar durch die Hilfe von Intermediären erfolgen.⁶⁷ Ebenfalls in dieser Phase findet die Managementpräsentation, aufbauend auf dem Information Memorandum, statt.

⁶⁴ Siehe Anlage 2

⁶⁵ Vgl. Grau, N./ Eberhard, T. (2010), S. 111f.

⁶⁶ Siehe Anlage.3

⁶⁷ Vgl. Balz, U.; Arlinghaus, O. (Hrsg.) (2009), S. 45

Die Analyse- und Bewertungsphase betrifft vor allem die potentiellen Investoren. Diese prüfen anhand einer Due Diligence das Unternehmen und bewerten es. Der Verkäufer kann in diesem Moment einen Datenraum zur Verfügung stellen, in dem die notwendigen Dokumente zur Verfügung gestellt werden. Empfohlen wird in der Krisensituation eine elektronische Datenbank.⁶⁸ Bei einem elektronischen Datenraum können zudem die Verkäufer nachvollziehen, welcher potentielle Investor auf welches Dokument zugreift. Durch das Auswerten dieser können die Interessen festgestellt und das Wissen bspw. bei Gesprächen genutzt werden. Dies ist jedoch auch kritisch zu betrachten, da der Zugriff nicht unbedingt mit der Prüfungsintensität gleichzusetzen ist und dies ebenfalls Zeit benötigt, welche in der Krisensituation knapp ist. Ergänzend kann eine Unternehmensbesichtigung stattfinden.

Nach dieser Phase haben beide Parteien, Käufer- und Verkäuferseite, eine Vorstellung über den Unternehmenswert und ihre jeweiligen Kaufpreisbedingungen. Es kommt zu der nächsten Phase, der Verhandlungsphase. Bei den Kaufpreis- und Vertragsverhandlungen ist es als Intermediär wichtig, die Verhandlungen richtig zu führen. Dabei muss er ein klares Verhandlungsziel haben, eine Strategie und Argumente und dennoch auf analytisches Zuhören setzen. Hierzu zählt auch, dass er nicht alleine verhandelt und auch nicht zu viele Verhandlungsparteien teilnehmen. Ein erfahrener Intermediär erkennt zudem, welche Kaufpreiserwartungen die potentiellen Investoren haben und wo es zu Konfliktsituationen kommen kann, in denen er vermitteln muss. Nun ist es wichtig, sich auf die wesentlichen Verhandlungspunkte zu einigen. Falls eine Einigung erfolgt wird ein Unternehmenskaufvertrag erstellt. Gerade in diesem Abschnitt ist es von besonderer Bedeutung, die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder zu beachten.⁶⁹

Die letzte Phase bildet die Abschluss- und Abwicklungsphase, in der Literatur auch Signing und Closing genannt. Der erste Schritt ist die Unterzeichnung des Unternehmenskaufvertrages, welcher in der vorherigen Phase erstellt wurde. Damit ist der Verkaufsvorgang jedoch noch nicht beendet. Vor dem Closing müssen noch Sachverhalte geregelt werden, wie die Übergabe und Übertragung von Sachen und Rechten, Erstellung von Zwischenabschlüssen, Einholung von Genehmigungen, Anmeldungen, Kaufpreiszahlung und schließlich die öffentliche Bekanntmachung der Transaktion. Damit ist die M&A-Transaktion aus Verkäufersicht abgeschlossen. Es stellt sich für den Berater die Frage, ob er das neue Unternehmen bei der Integration unterstützen kann und somit ein Folgeauftrag möglich wäre.

⁶⁸ Vgl. Allert, A. S.478f.

⁶⁹ Vgl. Allert, A. S. 486ff.

Der letzte Schritt dient dem Unternehmen ATB Consulting intern. Der Berater soll nach dem Abschluss der M&A-Transaktion einen Aktenvermerk erstellen, in welchem er sein Vorgehen beschreibt und Besonderheiten nennt, so dass sein Handeln für einen Dritten nachvollziehbar ist.

3.3 Beispielhafte Darstellung der zweiten Phase im Verkaufsprozess

3.3.1 Umfassende Beschreibung der Phase

Die zweite Phase im Verkaufsprozess bildet die Identifikation potentieller Investoren. Dieser Teil des Phasenmodells ist einer der wichtigsten und zeitaufwändigsten. Die Suche nach dem besten Käufer benötigt eine intensive Recherche und somit viel Zeit, welche in einer Krisensituation nicht gegeben ist. Deshalb wird in dieser Lage oftmals eine andere Strategie angewandt. Zum einen werden viele mögliche Erwerber angesprochen und nicht nach demjenigen gesucht, der strategisch am besten passt, sondern nach dem, der am schnellsten und besten zahlt.⁷⁰

Spätestens in dieser Phase sollte ein Information Memorandum erstellt werden. In diesem sind die wichtigsten Daten des zu verkaufenden Unternehmens aufgeführt. Es dient als Art Verkaufsprospekt für die potentiellen Investoren. Die wichtigsten zu nennenden Eckpunkte sind die Märkte, die strategische Positionierung des Unternehmens sowie Potentiale, Wertschöpfungsprozesse, finanzielle Verhältnisse und die Krisenursachen. Es besteht in der Regel aus 20 bis 40 Seiten. Die Informationen können zu großen Teilen aus dem in der Vorphase erstellten Gutachten genommen werden. An die Investoren verteilt wird es erst in der darauffolgenden Phase unter Berücksichtigung von Vertraulichkeitsvereinbarungen.⁷¹

Der wichtigste Punkt in dieser Phase ist die Erarbeitung einer sogenannten Long-List. Wie in der Darstellung von herkömmlichen Verhandlungen bei Frau von Kleitz in Kapitel 2.3.1 finden auch hier eine Identifikation und eine Auswahl der möglichen Käufer statt. Der Auswahlprozess wird jedoch aufgrund des Zeitdruckes geringer ausfallen. Er findet in dem Arbeitsschritt *Long-List* statt. Im Gegensatz zu der Darstellung von herkömmlichen Verhandlungen bilden die Kandidatensuche und Kontaktaufnahme in der erstellten Arbeit zwei unterschiedliche Phasen ab.

⁷⁰ Vgl. Allert, A. S. 480

⁷¹ Vgl. Allert, A. S. 476f.

3.3.2 Die Long-List als Beispiel für die Erläuterung eines Arbeitsschrittes

In der Long-List werden alle potentiellen Käufer aufgelistet. Im Falle einer Insolvenz wird diese mit dem Insolvenzverwalter besprochen.

Als erster Schritt zur Erstellung einer Long-List müssen Investoren identifiziert, also potentielle Käufer gesucht werden. Hierfür können unterschiedliche Wege hilfreich sein. Zum einen ist es sinnvoll, sich vor- und nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette anzuschauen. Oftmals bietet solch ein Verkauf einem bestehenden Lieferanten oder Kunden die Möglichkeit, sein Geschäft zu erweitern. Dieser würde somit als strategischer Investor in Frage kommen. Generell dienen der Suche interne sowie externe Datenbanken. Durch Geschäftsbeziehungen und Gespräche mit Personen, die in der bestimmten Branche oder auch in der M&A-Branche tätig sind können zudem Kontakte genutzt werden und sich eventuell Investoren finden lassen. Branchen- oder Fachzeitschriften der Kunden, der Lieferanten sowie Analysen des Marktes und des Wettbewerbs können aus oben bereits genanntem Grund ebenfalls hinzugezogen werden.

Der Arbeitsschritt Long-List hat ebenfalls eine MS Excel-Datei hinterlegt, die sich beim Anklicken öffnet. Auf dem ersten Tabellenblatt sind die eben erläuterten Quellen zur Identifikation von Käufern aufgelistet. Die Spalte für Bemerkungen ist hinter den meisten Tabellen auch bei anderen Arbeitsschritten anzufinden.⁷² Hier hat der Berater die Möglichkeit, Kommentare für den individuellen Fall zu notieren. Dies ist vor allem dann notwendig und sinnvoll, wenn mehr als nur ein Berater an diesem Fall arbeiten. Auf dem zweiten Tabellenblatt ist eine Liste abgebildet, auf der die Namen aller potentiellen Investoren eingetragen werden, ebenfalls mit einer Spalte für Bemerkungen. Die Tabelle wird nur mit zehn Zeilen dargestellt, da es in der Krise unwahrscheinlich ist, viele mögliche Erwerber in der kurzen Zeit zu finden.⁷³ Auf dem dritten Tabellenblatt findet das Screening statt. Dabei geht es darum, die möglichen Investoren zu analysieren und mit dem Anforderungsprofil zu vergleichen. Dieses sollte bereits in der Planungsphase erstellt worden sein. Das Screening ist in dem Beratungsprodukt als eine Art Nutzwertanalyse aufgebaut. In der ersten Spalte befindet sich die Nummerierung, darauf folgt die Spalte, in welcher die Kriterien genannt werden. In der Planungsphase wurde ein Anforderungskatalog für den Investor erstellt. Typischerweise wird darin bspw. die Umsatzgrößenklasse des Erwerbers festgelegt, da diese größer sein sollte, als die des krisenbetroffenen Unternehmens. Andersherum ist ein Kauf aufgrund von Ressourcenmangel unwahrscheinlich, schließlich

⁷² Siehe Anlage 4/1

⁷³ Siehe Anlage 4/2

muss das alte Unternehmen saniert werden. Die Kriterien sowie das Anforderungsprofil werden aus dem in der Planungsphase erstellten Anforderungskatalog gezogen.

Danach wird das Kriterium gewichtet. Insgesamt ergibt die Gewichtung 100%, davon wird prozentual festgelegt, wie wichtig welches Kriterium ist. Anschließend sind automatisch die auf dem vorherigen Tabellenblatt namentlich aufgelisteten Investoren in den Spalten aufgelistet. Hier ist darauf zu achten, dass, falls mehr potentielle Käufer aufgelistet sind, die Tabelle erweitert werden muss, im gegensätzlichen Fall, dass weniger Investoren gefunden wurden, können Spalten einfach ausgeblendet werden. Der Berater vergibt nun jedem Investor bei jedem Kriterium Punkte. Davor sollte ein Punkterahmen festgelegt werden, bspw. Punkte von 1 bis 5, wobei 5 das Höchste und somit Beste ist.

Am Rand ist Platz für Bemerkungen. Unter den aufgelisteten Kriterien befindet sich die Summenzeile. Nun können nicht nur die einzelnen Investoren mit dem Anforderungsprofil verglichen werden, sondern auch die potentiellen Käufer untereinander. Wie bereits erwähnt muss die Summe der Gewichtungen 100% bzw. 1 ergeben. In der Summenzeile ist deshalb bei der Spalte der Gewichtung eine Wenn-Funktion hinterlegt. Falls die Summe nicht 100 ergibt, so wird angezeigt, dass ein Fehler vorhanden ist.

Die letzte Zeile bildet die Bewertung. Hier kann der Berater individuell die Investoren bewerten indem er bspw. Plätze von 1 bis 10 vergibt. Das Ergebnis des Screenings dient der Orientierung. Derjenige Investor, welcher dort am besten abschneidet muss nicht gleichzeitig auf der Long-List als erster stehen. Dies entscheidet der Berater durch die Bewertung.⁷⁴

Diejenigen Investoren die am geeignetsten erscheinen kommen schließlich auf das nächste Tabellenblatt, auf die endgültige Long-List. Diese ist vom Berater manuell aus den Ergebnissen des Screening zu erstellen. Bisher sind dafür fünf Zeilen vorgesehen, dies kann jedoch jederzeit angepasst werden.⁷⁵

⁷⁴ Siehe Anlage 4/3

⁷⁵ Siehe Anlage 4/4

3.4 Handlungsempfehlungen

Das erstellte strukturierte Vorgehen für den Unternehmensverkauf in der Krise ist bisher nur ein Grundgerüst.⁷⁶ Dies bedeutet dass besonders die Punkte, hinter welchen noch keine MS Excel-Tabellen hinterlegt sind, noch ausbaufähig sind. Mit Unterstützung der Berater und vor allem der Erfahrungen, welche sie bei M&A-Transaktionen sammeln soll dieses Vorgehen kritisch begutachtet und weiter ausgebaut werden. Außerdem bestehen bei ATB Consulting bereits einige Module aus früheren M&A-Beratungen, welche mit einzelnen Arbeitsschritten verknüpft werden können. Durch den leichten und verständlichen Aufbau in MS PowerPoint und MS Excel ist es leicht möglich, Sachverhalte zu ändern oder hinzuzufügen.

Zu der erstellten interaktiven MS PowerPoint-Präsentation und den beispielhaft hinterlegten MS-Excel-Tabellen, welche sich alle in einem separaten Ordner befinden und sich so auch außerhalb der MS PowerPoint-Präsentation aufrufen lassen, wird ein Aktenvermerk für die Berater abgespeichert. Dieser dient der Orientierung.⁷⁷

Da es wahrscheinlich ist, dass für die Unternehmensberatung aus einem Unternehmensverkauf eine Folgeberatung für das neue Unternehmen entstehen kann, ist es zu empfehlen, dass das Unternehmen ATB Consulting ein weiteres Beratungsprodukt für ein strukturiertes Vorgehen bei der Integration von Unternehmen erstellt. Dies bildet in vielen Modellen die letzte Phase der M&A-Transaktion, ist jedoch in dem erstellten Modell nicht berücksichtigt, da es für den Käufer nicht relevant ist.

Diese Struktur enthält einige Arbeitsschritte, jedoch sind gerade in einer Krisensituation mehr als nur diese Tätigkeiten zu berücksichtigen. Es fallen viele weitere bspw. rechtliche Punkte an. Diese sind jedoch nicht Aufgabe des Unternehmensberaters, sondern weiterer Intermediäre. Es ist wichtig, mit diesen gemeinsam den Fall zu bearbeiten und regelmäßig zu kommunizieren.

⁷⁶ Siehe Anlage 5

⁷⁷ Siehe Anlage 6

4. Fazit und Ausblick

Das Thema der Mergers & Acquisitions ist ein sehr weites Thema bei dem es einiges zu berücksichtigen gibt und das von Fall zu Fall sehr unterschiedlich ausfallen kann. Auch in der Literatur gibt es unterschiedliche Ansichten, was die Darstellung der Phasen und die notwendigen Arbeitsschritte angeht. Dennoch ist deutlich zu erkennen, dass ein strukturiertes Vorgehen, also eine Übersicht, klare Regeln und überlegtes Handeln, den Prozess vereinfachen kann.

Dies ist durch diese Arbeit für kleine bis mittelständische Unternehmen gegeben. Wie bereits im Kapitel 3.4 genannt ergibt sich hieraus, die MS PowerPoint-Präsentation mit dem Wissen und den Erfahrungen der Berater zu vervollständigen und zu erweitern.

Für das Unternehmen ATB Consulting bedeutet dies sich durch das neue Beratungsprodukt in der M&A-Branche in Zukunft klar kommunizieren zu können und somit die Unterstützung bei Sanierungen erweitert werden kann.

Diese Arbeit befasst sich hauptsächlich mit dem selbstentwickelten Phasenmodell und den groben Arbeitsschritten innerhalb dieser Phasen. Was sich genau hinter einzelnen Arbeitsschritten befindet wird nicht deutlich. So ist bspw. das Thema Unternehmensbewertung, welches in der Analyse- und Bewertungsphase anfällt, ein sehr komplexes Thema. Dies ist im Rahmen dieser Projektarbeit jedoch nicht direkt behandelt worden, da es eine eigene Arbeit darstellen könnte. So ist das Beratungsprodukt noch, wie bereits erwähnt, weiter auszubauen und zu detaillieren. Des Weiteren impliziert der Verkaufsprozess viele emotionale Faktoren, welche in solch einem Phasenmodell kaum aufgegriffen werden. Es ist in diesen Situationen sehr wichtig, die menschlichen Komponenten des Kunden sowie der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Ebenso wurden Themengebiete nicht erwähnt oder nur angeschnitten, welche in das Aufgabengebiet anderer Intermediäre fallen.

Wichtig bei einem Unternehmensverkauf in der Krise ist, dass der Prozess möglichst schnell und erfolgreich vollzogen wird. Durch das neue Beratungsprodukt von ATB Consulting werden vor allem diese beiden Punkte angesprochen.

Anhang

Anlage 1: Arbeitsschritt Anforderungen an ein Sanierungsgutachten nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs	34
Anlage 2: Arbeitsschritt Anforderungsprofil potentieller Investoren.....	35
Anlage 3: Arbeitsschritt Zielformulierung.....	36
Anlage 4: Arbeitsschritt Long-List (1/4).....	37
Anlage 5: Interaktive MS PowerPoint-Präsentation für ein strukturiertes Vorgehen für den Unternehmensverkauf in der Krise als Beratungsprodukt (1/8)	41
Anlage 6: Aktenvermerk zum Beratungsprodukt <i>Strukturiertes Vorgehen bei einem Unternehmensverkauf in der Krise</i> (1/2)	49

Anlage 1: Arbeitsschritt Anforderungen an ein Sanierungsgutachten nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs

ATB Consulting
Büttner + Partner
Unternehmensberatung

Anforderungen an ein Sanierungsgutachten
nach BGH



	Antwort		Bemerkungen
	Ja	Nein	
Ausgangslage sind erkannte und erkennbare Gegebenheiten			
Die Sanierung ist nicht offensichtlich undurchführbar			
Liegen alle erforderlichen Buchhaltungsunterlagen vor?			
Analyse der wirtschaftlichen Lage			
Krisenursachen			
Zutreffende Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage			
Ein objektiver Dritter beurteilt das Unternehmen als sanierungsfähig			
Mit den Maßnahmen ist das Unternehmen in überschaubarer Zeit saniert.			
Maßnahmen wurden teilweise bereits eingeleitet			
Sanierungsfähigkeit ist durch keine Prämissen eingeschränkt			
Eindeutige Aussage zur Sanierungs(un-)fähigkeit			

Anlage 2: Arbeitsschritt Anforderungsprofil potentieller Investoren

ATB Consulting
Büttner + Partner
Unternehmensberatung

Anforderungsprofil potentieller Investoren




Nr.	Kriterium	Anforderungs- profil	Bemerkungen
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Beschreibung

Bemerkung


Anlage 3: Arbeitsschritt Zielformulierung

ATB Consulting Büttner + Partner Unternehmensberatung	Zielformulierung	 Consulting Die Unternehmensberater
---	------------------	--

SMART:	Erläuterung	Ja	Nein
Spezifisch	Eindeutig und so präzise wie möglich definiert		
Messbar	Mit Messbarkeitskriterien		
Akzeptiert	Sozial ausführbar		
Realistisch	Erreichbar		
Terminiert	Zeitlich planbar		

Zielformulierung:

Anlage 4: Arbeitsschritt Long-List (1/4)

ATB Consulting Büttner + Partner Unternehmensberatung		Erstellung einer Long-List Quellen	
	Quellen zur Identifizierung von Investoren durch interne oder externe Datenbanken:	Bemerkungen	
1.	Geschäftsbeziehungen		
2.	Marktanalysen		
3.	Wettbewerbsanalysen		
4.	Branchen-/ Fachzeitschriften der Lieferanten		
5.	Branchen-/ Fachzeitschriften der Kunden		
6.	Gespräche mit Branchenakteuren*		

**Gespräche mit Branchenakteure, bspw.:*
Makler
Wirtschaftsprüfer
Unternehmensberater

Anlage 4: Arbeitsschritt Long-List (2/4)

ATB Consulting
Büttner + Partner
Unternehmensberatung

Erstellung einer Long-List
Auflistung aller potentieller Investoren



	Name des Investors	Bemerkungen
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Anhang 4: Arbeitsschritt Long-List (4/4)

ATB Consulting Büttner + Partner Unternehmensberatung		Long-List	
	Name des Investors	Bemerkungen	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

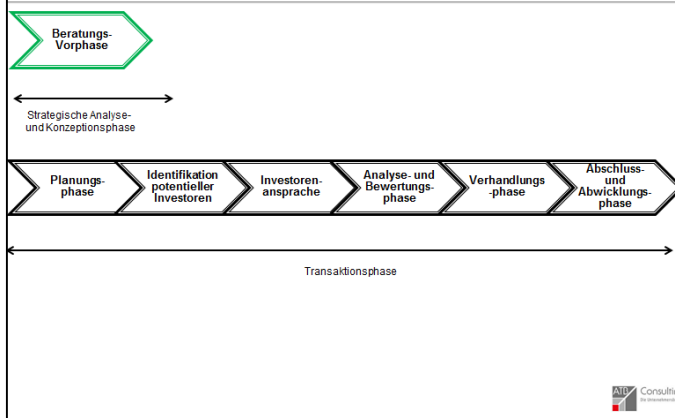
Anlage 5: Interaktive MS PowerPoint-Präsentation für ein strukturiertes Vorgehen für den Unternehmensverkauf in der Krise als Beratungsprodukt (1/8)

Unternehmensverkauf in der Krise

- Strukturiertes Vorgehen -




Phasen im Überblick



Anlage 5: Interaktive MS PowerPoint-Präsentation für ein strukturiertes Vorgehen für den Unternehmensverkauf in der Krise als Beratungsprodukt (2/8)


Beratungs-Vorphase

- Erläuterung:
In dieser Phase tritt der Intermediär als erstes als strategischer Berater auf.
Bei dem Unternehmen wird eine Ist-Analyse durchgeführt und die Krisensituation festgestellt. Daraufhin wird ein Fortführungsbericht oder ein Sanierungsgutachten erstellt, in welchem mögliche weitere Vorgehensweisen und Maßnahmen erläutert sind.
Gegebenenfalls wird ein Insolvenzantrag gestellt.




Beratungs-Vorphase

- Arbeitsschritte:
 - Ist-Analyse
 - Unternehmensanalyse
 - Analyse Unternehmensziele und -potentiale
 - Finanzielle Verhältnisse
 - Krisensituation
 - Umwelt- und Wettbewerbsanalyse
 - Grobbewertung
 - Integrierte Planung
 - [Erstellung Sanierungsgutachten](#)

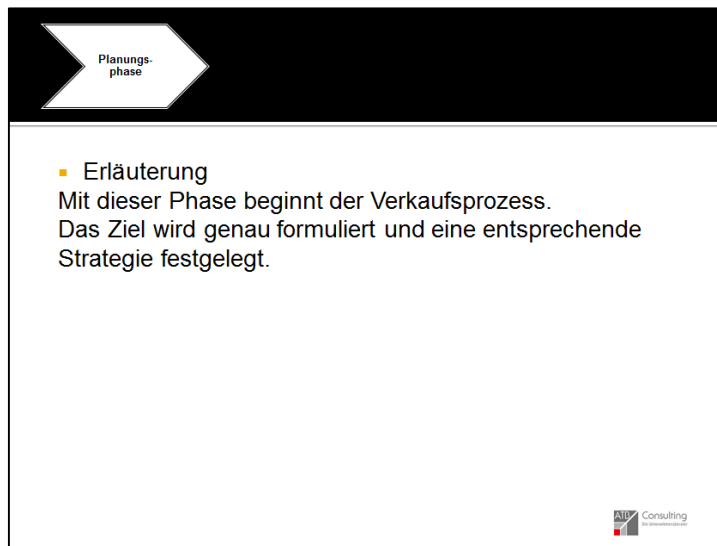


Beratungs-Vorphase

- Frage:
 - Befindet sich das Unternehmen in der Krise?
 - Ist das Gutachten BGH-konform?
 - Muss ein Insolvenzantrag gestellt werden, falls dies noch nicht geschehen ist?
 - Bietet der Unternehmensverkauf eine Möglichkeit aus der Krise?




Anlage 5: Interaktive MS PowerPoint-Präsentation für ein strukturiertes Vorgehen für den Unternehmensverkauf in der Krise als Beratungsprodukt (3/8)



Planungsphase

- Erläuterung
Mit dieser Phase beginnt der Verkaufsprozess.
Das Ziel wird genau formuliert und eine entsprechende Strategie festgelegt.

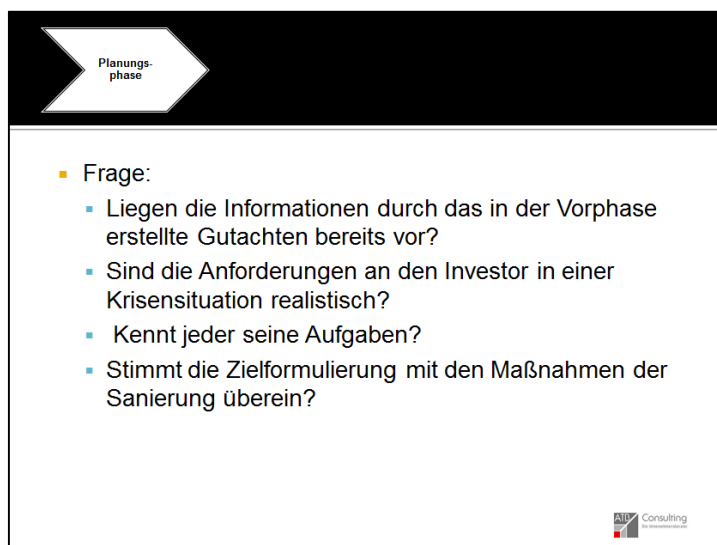
ATP Consulting
© Unternehmensberatung



Planungsphase

- Arbeitsschritte:
 - Art des Unternehmensverkaufs
 - Identifikation der Interessen der Stakeholder
 - [Anforderungen an den Investor](#)
 - [Zielformulierung](#)
 - Ablaufplanung
 - Beteiligte Personen
 - Aufgabenzuteilung
 - Zeitplanung

ATP Consulting
© Unternehmensberatung



Planungsphase

- Frage:
 - Liegen die Informationen durch das in der Vorphase erstellte Gutachten bereits vor?
 - Sind die Anforderungen an den Investor in einer Krisensituation realistisch?
 - Kennt jeder seine Aufgaben?
 - Stimmt die Zielformulierung mit den Maßnahmen der Sanierung überein?

ATP Consulting
© Unternehmensberatung

Anlage 5: Interaktive MS PowerPoint-Präsentation für ein strukturiertes Vorgehen für den Unternehmensverkauf in der Krise als Beratungsprodukt (4/8)

Identifikation potentieller Investoren

- Erläuterung:
In dieser Phase wird sich genauer mit den potentiellen Käufern auseinander gesetzt.
Nach Insolvenzantragstellung liegt der Fokus auf der Masse, also möglichst viele Investoren ansprechen und den finden, der am besten zahlt, vor Antragstellung ist die Verschwiegenheit wichtig.
Die Zeit ist in jeder Krisensituation hierfür knapp.

ATP Consulting
© Unternehmensberatung

Identifikation potentieller Investoren

- Arbeitsschritte:
 - Information Memorandum
 - Long-List
 - Recherche
 - Bewertung

ATP Consulting
© Unternehmensberatung

Identifikation potentieller Investoren

- Frage:
 - Wie werden die potentiellen Investoren in kürzester Zeit identifiziert
 - Ist ein Auswahlprozess überhaupt möglich?
 - Was ändert sich, wenn die Kriterien beim Screening anders gewichtet werden?
 - Kann der Investor das nötige Geld schnell zahlen?

ATP Consulting
© Unternehmensberatung

Anlage 5: Interaktive MS PowerPoint-Präsentation für ein strukturiertes Vorgehen für den Unternehmensverkauf in der Krise als Beratungsprodukt (5/8)

Investoren-
ansprache

- Erläuterung:
Die in der vorherigen Phase erkannten potentiellen Investoren auf der Long-List werden angesprochen und erste Gespräche geführt. Damit die Krise sich nicht weiter entfaltet ist es gegebenenfalls notwendig, eine Vertraulichkeitserklärung zu erstellen.
Eine Managementpräsentation findet statt auf Basis des Information Memorandum.

ATP Consulting
© Unternehmensberatung

Investoren-
ansprache

- Arbeitsschritte:
 - Vertraulichkeitserklärung
 - Ansprache
 - Managementpräsentation
 - Vorvertragliche Gespräche

ATP Consulting
© Unternehmensberatung

Investoren-
ansprache


- Fragen:
 - Ist eine Vertraulichkeitserklärung notwendig?
 - Wurde das Information Memorandum ausgeteilt?
 - Ist die Ansprache bewusst gewählt?
 - Sind die Gespräche richtig vorbereitet?
 - Wurde die Managementpräsentation trainiert?

ATP Consulting
© Unternehmensberatung

Anlage 5: Interaktive MS PowerPoint-Präsentation für ein strukturiertes Vorgehen für den Unternehmensverkauf in der Krise als Beratungsprodukt (6/8)


Analyse – und Bewertungsphase

- Erläuterung:
Nun sind die potentiellen Käufer an der Reihe, das Unternehmen zu analysieren und bewerten. Das zu erwerbende Unternehmen sollte hierfür alle nötigen Dokumente zur Verfügung stellen.

 ALP Consulting
an der Universität


Analyse – und Bewertungsphase

- Arbeitsschritte:
 - Errichtung eines Datenraums
 - Unternehmensbesichtigung
 - Due Diligence
 - Unternehmensbewertung
 - Auswertung der Zugriffe zum Datenraum

 ALP Consulting
an der Universität

Analyse – und Bewertungsphase

- Fragen:
 - Ist ein physischer oder eine elektronischer Datenraum sinnvoller?
 - Sind in dem Datenraum alle zur Due Diligence notwendigen Dokumente enthalten?
 - Ist die Unternehmensbewertung möglichst objektiv?
 - Wurde richtig abgewägt zwischen Detaillierungsgrad und zur Verfügung stehendem Zeitaufwand für die Unternehmensbewertung?
 - Ist eine Auswertung der Zugriffe auf den Datenraum sinnvoll?

 ALP Consulting
an der Universität

Anlage 5: Interaktive MS PowerPoint-Präsentation für ein strukturiertes Vorgehen für den Unternehmensverkauf in der Krise als Beratungsprodukt (7/8)

Verhandlungsphase

- Erläuterung:
Käufer und Verkäufer haben nun jeweils eine Vorstellung über den Unternehmenswert und Kaufbedingungen. In dieser Phase kommt es zu Kaufpreis- und Vertragsverhandlungen.

ATP Consulting

Verhandlungsphase

- Arbeitsschritte:
 - Verhandlungen richtig führen
 - Kaufpreiserwartungen der potentiellen Investoren identifizieren
 - Konfliktsituationen erkennen
 - Gewährleistungen und Garantien
 - Einigung über die wesentlichen Verhandlungspunkte
 - Erstellung des Unternehmenskaufvertrages

ATP Consulting

Verhandlungsphase

- Fragen:
 - Wurden alle Interessensgruppen berücksichtigt?
 - Sind nicht zu viele (oder zu wenige) Verhandlungsparteien beteiligt?
 - Sind Verhandlungsziel, Strategie und Argumente bei der Verhandlungsführung präsent?
 - Wird analytisch zugehört?

ATP Consulting

Anlage 5: Interaktive MS PowerPoint-Präsentation für ein strukturiertes Vorgehen für den Unternehmensverkauf in der Krise als Beratungsprodukt (8/8)

Abschluss- und Abwicklungsphase

- Erläuterung:
Die Transaktion endet nicht mit der Unterzeichnung des Vertrages, es müssen noch u.a. organisatorische und rechtliche Dinge abgewickelt werden, bevor die M&A-Aktivität aus Sicht des Verkäufers abgeschlossen ist.

ATP Consulting
Managementberatung

Abschluss- und Abwicklungsphase

- Arbeitsschritte:
 - Unterzeichnung des Unternehmenskaufvertrages
 - Übergabe und Übertragung von Sachen und Rechten
 - Erstellung von Zwischenabschlüssen
 - Einholung von Genehmigungen
 - Anmeldungen
 - Kaufpreiszahlung
 - Bekanntgabe der Transaktion
 - Vertragsvollzug
 - Erstellung eines Vermerks zur M&A-Vorgehensweise

ATP Consulting
Managementberatung

Abschluss- und Abwicklungsphase

- Fragen:
 - Bietet sich eine Folgeberatung für das neue Unternehmen bei der Integration?

ATP Consulting
Managementberatung

Anlage 6: Aktenvermerk zum Beratungsprodukt *Strukturiertes Vorgehen bei einem Unternehmensverkauf in der Krise* (1/2)



AKTENVERMERK

Datum: 01.07.2014 JJ

Betreff: Strukturiertes Vorgehen für den Unternehmensverkauf in der Krise

Sehr geehrte Berater/in,

die interaktive MS Power Point Präsentation bietet dem Unternehmen ATB Consulting ein strukturiertes Vorgehen für den Unternehmensverkauf in der Krise. Sie dient vor allem der Übersicht, ob alles berücksichtigt oder Punkte vergessen wurden, da es sich bei einem Unternehmensverkauf generell und gerade in der Krise um einen sehr komplexen Tätigkeitsbereich handelt.

Nach dem Deckblatt befinden sich die einzelnen Phasen bei solch einem Unternehmensverkauf. Die grün umrahmte Phase, sogenannte Vorphase, ergibt sich bereits im Unternehmen durch die Erstellung eines Gutachtens. Aus diesem kann hervorgehen, dass eine Mergers&Acquisitions-Transaktion einem Kunden aus der Krise heraus helfen kann. Ist dies der Fall, so kommt das eigentliche Beratungsprodukt zum Einsatz und die auf die Vorphase folgenden, schwarz umrahmten Phasen finden Anwendung.

Das Vorgehen in diesem Beratungsprodukt ist einfach. Sobald auf eine Phase geklickt wird, wird man zu näheren Informationen weitergeleitet. Diese befinden sich bei jeder Phase auf drei Folien. Die erste Folie erläutert kurz, was genau die Situation ist und worum es geht. Auf der zweiten Folie sind Arbeitsschritte genannt. Die letzte Folie beinhaltet kritische Fragen, durch die das Vorgehen noch einmal reflektiert werden kann.

Die Arbeitsschritte können Dateien hinterlegt haben, auf denen sich Informationen, Berechnungen, Checklisten u.a. befinden. Dies ist dadurch erkenntlich, dass der Arbeitsschritt blau geschrieben und unterstrichen ist, wie bei einem Hyperlink üblich. Durch einmaliges darauf Klicken öffnet sich diese Datei. Zu beachten ist, dass dies nur im Präsentationsmodus möglich ist, welcher sich bspw. durch die Taste F5 darstellen lässt.

Die MS Power Point Präsentation befindet sich in dem Vordrucke-Ordner. Falls sie Anwendung findet, so ist es wichtig diese bei dem entsprechenden Kunden abzuspeichern und erst dann zu verwenden, damit die Vorlage auch für andere Kunden weiter genutzt werden kann.

01.07.2014 Strukturiertes Vorgehen für den Unternehmensverkauf in der Krise

Seite 1

ATB Consulting
Bütner & Partner
Unternehmensberatung
atb@atb-die-unternehmensberater.de
www.atb-die-unternehmensberater.de

Brückleweg 5
79426 Buggingen
Tel.: +49 7631 7482960
Fax: +49 7631 7482980

Anlage 6: Aktenvermerk zum Beratungsprodukt *Strukturiertes Vorgehen bei einem Unternehmensverkauf in der Krise (2/2)*



Die bisher erstellte Datei bildet eine Grundlage und ist ausgerichtet auf kleine bis mittelständische Unternehmen in der Region. Durch bereits bestehende Unterlagen und Vordrucke sowie durch die Erfahrung, welche Berater bei ATB Consulting sammeln, soll die Datei ständig verbessert und vervollständigt werden.

Für genauere Informationen zu dem Thema des Unternehmensverkaufs in der Krise befindet sich die in diesem Rahmen erstellte Projektarbeit in dem Archiv von ATB Consulting.

F. d. R.

Judith Jensen

Literaturverzeichnis

Allert, A./ Seagon, C. (2007): Unternehmensverkauf in der Krise. Erfolgreiche Strategien für den Werterhalt. 1. Auflage, Berlin u.a. 2007.

Allert, A. (2012): Mergers & Acquisitions in der Krise. In: Crone, A./ Werner, H. (Hrsg.): Modernes Sanierungsmanagement. Insolvenzverfahren, Haftungsrisiken, Arbeitsrecht, Sanierungskonzept und steuerliche Aspekte. 3. Auflage, München 2012.

Andersch, T. (2011). Anforderungen an erfolgreiche Sanierungskonzepte. Erfahrungen und Trends. Abgerufen am 18.06.2014, unter: <http://www.restrukturierungsforum.de/files/KPMG-Andersch-ISM-13Sep2011.pdf>, Dortmund.

Balz, U./ Arlinghaus, O. (Hrsg.) (2009): Praxisbuch Mergers & Acquisitions. Von der strategischen Überlegung zur erfolgreichen Integration. 1. Auflage, München 2009.

Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.) (o. J.): Krise, die. Abgerufen am 30.06.2014, unter: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Krise>.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hrsg.) (o. J.): Consulting hat die Zukunft fest im Blick. Abgerufen am 30.06.2014, unter: <http://www.bdu.de/branche/>.

Grau, N./ Eberhard, T. (2010): Projektanforderungen und Ziele. In: Gessler, M. (Hrsg.): Basiszertifikat im Projektmanagement. Band 1, 1. Auflage, Nürnberg 2010.

Halbgewachs, R. (2013): Anforderungen der Rechtsprechung an ein Sanierungsgutachten. Abgerufen am 30.06.2014, unter: https://www.kmu-berater.de/uploads/tx_kmuadviser/attachments/153/Anforderungen%20der%20Rspr.%20an%20ein%20Sanierungsgutachten.pdf.

Heuermann, R./ Herrmann, F. (Hrsg.) (2003): Unternehmensberatung. Anatomie und Perspektiven einer Dienstleistungselite. Fakten und Meinungen für Kunden, Berater und Beobachter der Branche. 1. Auflage, München 2003.

Jansen, S. (2008): Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und –kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung. 5. Auflage, Wiesbaden 2008.

Lippold, D. (Hrsg.) (2013): Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. 1. Auflage, Wiesbaden 2013.

Lucks, K. (Hrsg.) (o. J.): Prof. Dr. Kai Lucks ist ein Experte für Mergers & Acquisitions. Abgerufen am 30.06.2014, unter: <http://www.merger-mi.de/prof-dr-kai-lucks>.

Lucks, K. (2002): M&A: Nur systematisches Vorgehen bringt Erfolg. In: Harvard Business manager. 24. Jg. (2002), Heft 3, S. 44-53.

Lucks, K./ Meckl, R. (2002): Internationale Mergers & Acquisitions. Der prozessorientierte Ansatz. 1. Auflage, Berlin u.a. 2002.

Riedel, F. (2006): Identifikation und Bewertung von Synergien bei Mergers & Acquisitions. 1. Auflage, München 2006.

Strümpell, P. (2006): Die übertragende Sanierung innerhalb und außerhalb der Insolvenz. Lehrmann, M. (Hrsg); in: Rechtswissenschaftliche Forschung und Entwicklung (Bnd. 741). 1. Auflage, München 2006.

Wirtz, B. (Hrsg.) (2014): Mergers & Acquisitions Management. Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen. 3. Auflage, Wiesbaden 2014.

Ehrenwörtliche Erklärung

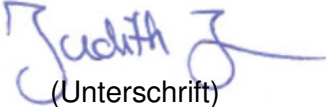
„Ich erkläre ehrenwörtlich,

1. dass ich meine Seminararbeit/Projektarbeit/Bachelorarbeit ohne fremde Hilfe angefertigt habe;
2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe;
3. dass ich meine Seminararbeit/Projektarbeit/Bachelorarbeit bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.“

Buggingen, 25.07.2014

(Ort, Datum)


(Unterschrift)

Kurzgutachten des Betreuers in der Ausbildungsstätte
Studiengang: BWL-Dienstleistungsmanagement
Consulting & Services
Logistikmanagement
Medien und Kommunikation

Verfasser der Projektarbeit:	Jensen, Judith
Studienjahrgang:	2012
Studienrichtung (SUL/ MUK)	Consulting & Services
Firma:	ATB Consulting
Praxismodul (1./ 2. Studienjahr):	2. Studienjahr
Praxiseinsatzgebiete:	Büro
Titel der Projektarbeit:	Erstellung eines strukturierten Vorgehens für den Unternehmensverkauf in der Krise als Beratungsprodukt.

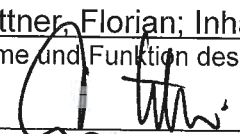
	sehr gut – nicht zufrieden stellend
1. Arbeitsweise	
• Selbständiges Arbeiten	<input checked="" type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
2. Relevanz Thema	
• Aktualität des Themas für den Ausbildungsbetrieb	<input checked="" type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
• Relevanz des Themas für den Ausbildungsbetrieb	<input checked="" type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
3. Nutzen für den Ausbildungsbetrieb	
• Nutzen der Erkenntnisse für den Ausbildungsbetrieb	<input checked="" type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
4. Umsetzbarkeit des Projektes	
• Umsetzbarkeit des Projektes für den Ausbildungsbetrieb	<input checked="" type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>

Zusätzliche Anmerkungen:

ATB Consulting
Büttner & Partner
 Unternehmensberatung
 Brückleweg 5
 79426 Serrignen

25.07.2014
 Datum

Büttner, Florian; Inhaber
 Name und Funktion des Firmenbetreuers


 Unterschrift des Firmenbetreuers