



Wolfgang Ott/Burkard Göpfert

# Unternehmenskauf aus der Insolvenz

Ein Praxisleitfaden



Wolfgang Ott/Burkard Göpfert

Unternehmenskauf aus der Insolvenz

Wolfgang Ott/Burkard Göpfert

# Unternehmenskauf aus der Insolvenz

Ein Praxisleitfaden



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-409-12747-9      ISBN 978-3-322-99968-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-99968-9

1. Auflage 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005

Lektorat: Jens Kreibaum

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	13
<b>1. Die Ausgangslage für den Kauf von Unternehmen in der Insolvenz</b> .....	17
1.1 Krisenfall .....	18
1.1.1 Fortgeführtes Krisenunternehmen .....	18
1.1.2 Ansprechpartner .....	19
1.1.3 Zeitachse.....	20
1.1.4 Chancen und Risiken.....	20
1.2 Spezifische Problemstellungen.....	22
1.2.1 Informationserlangung .....	23
1.2.2 Akquisitionsentscheidung.....	24
1.2.3 Prüfungs- und Planungsphase .....	24
1.2.4 Verhandlungs- und Umsetzungsphase .....	25
<b>2. Das Kaufinteresse beim Kauf von Unternehmen in der Insolvenz</b> .....	27
2.1 Kaufmotivation.....	27
2.1.1 „Schnäppchenjagd“ .....	27
2.1.2 Strategische Entscheidung.....	28
2.1.3 Finanzinvestition .....	28
2.1.4 Management Buy out (MBO).....	29
2.2 Typischer Kaufgegenstand .....	30
2.2.1 Gesellschaft .....	31
2.2.2 Unternehmen .....	36
2.2.3 Betrieb/Betriebsteil.....	36
<b>3. Von der Unternehmenskrise zum Insolvenzverfahren</b> .....	37
3.1 Unternehmenskrise .....	37
3.1.1 Strategische Krise.....	38
3.1.2 Vermögens-/Ertragskrise.....	39
3.1.3 Liquiditätskrise .....	40
3.2 Eröffnungsverfahren (Antragsverfahren) .....	41
3.2.1 Antragsrechte, Antragspflichten und Eröffnungsgründe .....	41
3.2.2 Allgemeine Sicherungsmaßnahmen .....	45
3.2.3 Vorläufige Insolvenzverwaltung .....	46
3.2.4 Gutachterauftrag .....	54
3.3 Eröffnetes Insolvenzverfahren .....	54

<b>4.</b>	<b>Standortbestimmung: Zeitfaktor und Kontaktpersonen .....</b>	<b>59</b>
4.1	Zeitpunkt für Kauf und Übertragung.....	59
4.1.1	Zeitfaktor .....	59
4.1.2	Zeitbestimmende Kriterien.....	60
4.2	Typische Kontaktpersonen .....	65
4.2.1	Eigenkapital.....	65
4.2.2	Fremdkapital.....	68
<b>5.</b>	<b>Im Fokus: Handlungsräume des (vorläufigen) Insolvenzverwalters .....</b>	<b>71</b>
5.1	Gläubigerautonomie .....	72
5.1.1	Eröffnungsverfahren.....	74
5.1.2	Eröffnetes Verfahren .....	75
5.2	Rechtliche Handlungsräume.....	77
5.2.1	Eröffnungsverfahren.....	77
5.2.2	Eröffnetes Verfahren .....	78
5.3	Wirtschaftliche Handlungsräume .....	79
5.3.1	Betriebsfortführung .....	79
5.3.2	Liquidität .....	84
5.4	Zielkonflikte: Interessenspolarität .....	86
5.4.1	Gläubigergleichbehandlung und „gemeinsames Interesse“ der Insolvenzgläubiger .....	87
5.4.2	Aus- und absonderungsberechtigte Gläubiger .....	88
5.4.3	Arbeitnehmer und deren institutionelle Vertreter .....	91
5.4.4	Kaufpreis und/oder Arbeitsplätze.....	92
<b>6.</b>	<b>Optimierung der Kaufentscheidung.....</b>	<b>95</b>
6.1	Festlegung des Kaufgegenstandes.....	95
6.1.1	Die Gesellschaft.....	96
6.1.2	Das Unternehmen/der Betrieb/der Betriebsteil .....	103
6.2	Prüfungsphase.....	108
6.2.1	Due Diligence.....	109
6.2.2	Kaufpreisbildung .....	110
6.3	Das „Kaufangebot“ .....	111
6.4	Der optimierte Kauf.....	112
6.4.1	Schöpfung von Restrukturierungspotenzialen.....	113
6.4.2	Nutzung von Sonderrechten des Insolvenzverwalters .....	114
<b>7.</b>	<b>Realistische Risikoeinschätzung als Voraussetzung für Vertragsverhandlungen mit dem (vorläufigen) Insolvenzverwalter .....</b>	<b>119</b>
7.1	Ausgangspunkt: Zusammenfassung des insolvenzrechtlichen Sachverhalts.....	119
7.2	Risikoanalyse: Erwerb vor oder nach Insolvenzantragstellung?.....	120
7.2.1	Rahmenbedingungen einer „außergerichtlichen“ Sanierung .....	121
7.2.2	Ein Wort zum „Zeitdruck“ in außergerichtlichen Sanierungen .....	123

7.3	Typische Risiken beim Asset-Kauf unabhängig von einer Insolvenz .....	127
7.3.1	Haftung nach § 25 HGB .....	127
7.3.2	Haftung nach § 75 AO .....	128
7.3.3	Risiken aus § 613a BGB .....	128
7.4	Zusätzliche Risiken bei einem Unternehmenskauf vor einem Insolvenzverfahren .....	129
7.4.1	Vertragliche Haftungsrisiken .....	129
7.4.2	Sanierungsrisiken .....	130
7.5	Haftung wegen existenzvernichtenden Eingriffs .....	134
7.6	Organhaftung und Risiken bei „faktischer Geschäftsführung“ .....	135
<b>8.</b>	<b>Erwerbsalternativen in der Insolvenz und Folgen für die Vertragsverhandlungen .....</b>	<b>139</b>
8.1	Grundsätzliches zu Erwerbs- und Sanierungsalternativen .....	139
8.1.1	Veräußerung des Rechtsträgers .....	139
8.1.2	Kapitalschnitt .....	140
8.1.3	Debt-to-Equity-Swap .....	141
8.1.4	Sonstige Sanierungsinstrumente .....	142
8.2	Unternehmenskaufverhandlungen mit dem (vorläufigen) Insolvenzverwalter .....	144
8.2.1	Fortführung des Unternehmens .....	144
8.2.2	Vertraulichkeitsvereinbarung und Abwerbungsverbote .....	144
8.2.3	Letter of Intent .....	145
8.2.4	Due Diligence-Prüfung .....	146
8.2.5	Sonderproblem: Die Haltung der Gesellschafter .....	148
8.2.6	Sicherung von Schlüssel-Mitarbeitern .....	149
8.2.7	Exklusivitätsvereinbarung .....	149
8.2.8	Absicherung des Verhandlungsergebnisses durch ein (verbindliches) Angebot .....	150
<b>9.</b>	<b>Typische Probleme der Vertragsgestaltung bei Asset-Kaufverträgen mit Insolvenzverwaltern .....</b>	<b>153</b>
9.1	Vertragstyp .....	153
9.2	Vertragsparteien .....	155
9.3	Beschreibung des Kaufgegenstandes – Haftungsmasse .....	155
9.3.1	Sachen und Rechte .....	156
9.3.2	Bestimmtheit durch Bezugnahme auf Vertragsanlagen .....	157
9.3.3	Bestimmtheit durch Bezugnahme auf eine Bilanz .....	158
9.3.4	Risiken bei der Verwendung von Catch-All-Klauseln .....	158
9.4	Keine Übernahme von Verbindlichkeiten .....	160
9.5	Insolvenztypische Regelungen .....	161
9.5.1	Ablösung von Sicherungsgebern .....	161
9.5.2	Erfüllungswahlrecht und Anfechtbarkeit .....	162
9.6	Überleitung von Verträgen .....	163

9.7	Sonderproblem: Konzessionen, öffentlich-rechtliche Genehmigungen .....	165
9.7.1	Übergang von öffentlich-rechtlichen Genehmigungen auf den Erwerber beim Asset Deal.....	166
9.7.2	Haftung für Altlasten und schädliche Bodenveränderungen beim Grundstückserwerb vom Insolvenzverwalter.....	167
9.8	Sicherung der Vermögensmasse vor Verschleuderung durch Dritte .....	168
9.9	Immaterielle Vermögensgegenstände .....	169
9.10	Die Firma.....	170
9.11	Zuordnung von Forderungen und Einzugsrecht für Forderungen.....	170
9.12	Aufschiebende Bedingungen.....	171
9.13	Das gesetzliche Gewährleistungs- und Haftungsrecht beim Asset Deal .....	173
9.13.1	Grundsatz: Gewährleistungsrecht bei Unternehmenskaufverträgen außerhalb der Insolvenz.....	173
9.13.2	Folgen für die Verhandlungstaktik mit dem (vorläufigen) Insolvenz- verwalter.....	176
9.13.3	Vorsicht: Grenzen der Haftung des Insolvenzverwalters bzw. der Insolvenzmasse.....	178
9.14	Kaufpreisklauseln bei Unternehmenskäufen mit dem Insolvenz- verwalter .....	179
9.15	Closing.....	182
9.16	Sonstiges.....	182
<b>10.</b>	<b>Vertragsschluss und Vertragsabwicklung .....</b>	<b>183</b>
10.1	Formfragen .....	183
10.1.1	§ 311b Abs. 1 BGB .....	183
10.1.2	§ 15 GmbHG .....	184
10.1.3	§ 311b Abs. 2 und 3 BGB .....	184
10.2	Durchführung der insolvenzrechtlichen Durchführungsvorbehalte .....	185
10.2.1	Zustimmungsvorbehalte der Gläubiger .....	185
10.3	Kartellrechtliche Fragen .....	189
10.3.1	Fusionskontrollpflichtigkeit .....	189
10.3.2	Ausnahme vom Vollzugsverbot .....	190
10.3.3	Failing Company Defense .....	191
10.4	Beihilferechtliche Aspekte .....	192
10.5	Steuerrechtliche Fragen .....	194
10.5.1	Erwerb des Unternehmens.....	194
10.5.2	Sanierende Umwandlung.....	197
<b>11.</b>	<b>Besondere Hinweise für die arbeitsrechtliche Sanierung bei Unternehmenskäufen aus der Insolvenz .....</b>	<b>199</b>
11.1	Übergang des Arbeitsverhältnisses wegen eines Betriebsübergangs nach § 613 a BGB.....	201
11.2	Rechtsfolge: Übergang des Arbeitsverhältnisses .....	203
11.3	Unterrichtung und Widerspruchsrecht .....	204
11.4	Besonderheiten für die betriebliche Altersversorgung.....	205

11.5	Personalabbau – Handlungsmöglichkeiten des Insolvenzverwalters.....	206
11.5.1	Kündigung durch den Insolvenzverwalter im eröffneten Insolvenzverfahren	207
11.5.2	Kündigung durch den vorläufigen Insolvenzverwalter .....	207
11.5.3	Interessenausgleich.....	208
11.5.4	Sozialplan .....	211
11.6	Personalanpassung auf der Grundlage eines Erwerberkonzeptes .....	212
11.7	Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften .....	215
11.8	Sonderkündigungsrecht des Insolvenzverwalters für Betriebsvereinbarungen, § 120 InsO .....	217
<b>12.</b>	<b>Begleitende Maßnahmen in der Umsetzungsphase.....</b>	<b>219</b>
12.1	Betriebsinterne Informationspolitik .....	219
12.2	Marktinformation .....	221
12.3	Allgemeine Öffentlichkeitsarbeit .....	222
<b>Literatur</b>	.....	<b>233</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	.....	<b>243</b>
<b>Autoren</b>	.....	<b>247</b>

# Vorwort

Die Zahl von jährlich etwa 40.000 Unternehmensinsolvenzen pendelt sich auf erschreckend hohem Niveau ein. Es wird kaum mehr ein Unternehmen geben, das im eigenen Kunden-, Lieferanten- oder Abnehmerkreis, aber auch im Kreis seiner Wettbewerber nicht schon mit dem Thema „Insolvenz“ befasst war. Meist werden es die Schattenseiten sein wie Liefer- oder Forderungsausfälle und drastischer Personalabbau. So gravierend der gesamtwirtschaftliche Schaden auf der einen Seite ist, so einmalig sind andererseits auch die Chancen, die sich aus der mit der Insolvenz verbundenen Marktberreinigung ergeben können. Unternehmenskäufe aus der Insolvenz sind hier ein hervorragendes Instrument, die negativen Erfahrungen der Vergangenheit in neue Zukunftsstrategien umzumünzen und das auch bei insolventen Unternehmen angesammelte Wissen, das gesunde Kerngeschäft und erhebliches Know-how weiterhin sinnvoll zu nutzen. Das „Geschäft“ mit einem Insolvenzverwalter wird in der Praxis allerdings häufig noch als „Grauzone“ oder „wildes Geschäft“ angesehen, dem es vermeintlich an einer richtigen Struktur fehlt. Dieses Vorurteil liegt – wie so häufig – an mangelnder Kenntnis der Marktteilnehmer selbst. Verhandlungsprozesse zwischen Kaufinteressenten und Insolvenzverwalter laufen inzwischen nach gefestigten Spielregeln ab, deren Kenntnis für einen erfolgreichen Unternehmenskauf aus der Insolvenz unverzichtbar sind.

Die einzelnen Schritte dieses Prozesses werden in dem vorliegenden Leitfaden beschrieben: Ausgehend von der typischen Ausgangslage, dem Krisenfall und seinen spezifischen Problemstellungen, werden in zeitlicher Folge die einzelnen Abschnitte des Unternehmenskaufs aus der Insolvenz dargestellt. Dabei geht es weniger um die Vermittlung handwerklichen Wissens, schon gar nicht um wissenschaftliche Darstellung und Auseinandersetzung. Anliegen der Autoren ist es vielmehr, den Leser für die spezifischen Spielregeln beim Unternehmenskauf auf dem Hintergrund einer Unternehmensinsolvenz zu sensibilisieren. Dabei lebt das Buch wesentlich von der jeweils unterschiedlichen Sichtweise des Insolvenzverwalters und des Kaufinteressenten. Beide sind nur dann erfolgreich, wenn sie einander verstehen und ihre verschiedenen Ziele realistisch und bestmöglich koordinieren.

Die unterschiedliche Perspektive drückt sich auch in der jeweiligen Problembearbeitung aus: Die Sicht des Insolvenzverwalters, bearbeitet von Wolfgang Ott in den Kapiteln 1 bis 6 und 12, sowie die des Kaufinteressenten, bearbeitet von Burkard Göpfert in den Abschnitten 7 bis 11. Dass der Leitfaden dennoch zustande kam, möge die durch dieses Buch motivierten Geschäftspartner in spe ermutigen.

Das Buch richtet sich in erster Linie an Praktiker, die sich mit der Mentalität und den Abläufen eines Unternehmenskaufs aus der Insolvenz vertraut machen wollen. Es ersetzt

in keinem Fall die besondere Analyse und spezifische Handhabung des jeweiligen Einzelfalls.

Das Glossar insolvenzrechtlicher Grundbegriffe soll dem Leser das Verständnis der wichtigsten Fachbegriffe erleichtern. Die Lesehilfe erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und wissenschaftliche Unumstößlichkeit.

Unser besonderer Dank gilt Jens Kreibaum (Gabler Verlag, Wiesbaden), der die Anregung zu diesem Buch gegeben und sein Zustandekommen durch beispielgebende Zusammenarbeit ermöglicht hat.

Darüber hinaus danken wir Frau Assessorin Dana Brauckmann für konstruktiv-kritische Durchsicht des Manuskripts nebst zahlreicher Hinweise und Anregungen.

München im Mai 2005

Wolfgang Ott

Burkard Göpfert

# Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AmtsG	Amtsgericht
AO	Abgabenordnung
Aufl.	Auflage
Az.	Aktenzeichen
B.	Beschluss
BAG	Bundesarbeitsgericht
BB	Betriebsberater
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	Entscheidung des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen (amtliche Sammlung)
BKR	Zeitschrift für Bank- und Kapitalmarktrecht
BStBl.	Bundessteuerblatt
bzw.	beziehungsweise
Co.	Compagnie, Kompanie
DB	Der Betrieb
d. h.	das heißt
DNotZ	Deutsche Notar-Zeitschrift
DStR	Deutsches Steuerrecht
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EGInsO	Einführungsgesetz zur Insolvenzordnung
EK	Einkaufspreis
EStG	Einkommenssteuergesetz
etc.	et cetera, und so weiter
EU	Europäische Union
EUR	Euro
EuZW	Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
EWiR	Entscheidungen zum Wirtschaftsrecht
f. ff.	folgende
FG	Finanzgericht
FGG	Gesetz über die Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit
FN	Fußnote
FR	Finanz-Rundschau

gem. GesO GmbH GmbHG GmbHR	gemäß Gesamtvollstreckungsordnung Gesellschaft mit beschränkter Haftung Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung GmbH-Rundschau
HGB h. M. Hrsg.	Handelsgesetzbuch herrschende Meinung Herausgeber
i. d. F. InsO InsVV i. S. d. i. V. m.	in der Fassung Insolvenzordnung Insolvenzrechtliche Vergütungsverordnung im Sinne des in Verbindung mit
JuS	Juristische Schulung
KG KO	Kommanditgesellschaft Konkursordnung
M & A MBO MDR Mio. m. w. N.	Merger and Acquisition, Unternehmenszusammenschluss und -erwerb Management Buy out Montaszeitschrift für Deutsches Recht Million(en) mit weiteren Nachweisen
n. F. NJW Nr. NZA NZA-RR NZBau	neue Fassung Neue Juristische Wochenschrift Nummer Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht NZA-Rechtsprechungsreport Arbeitsrecht Neue Zeitschrift für Baurecht und Vergaberecht, privates Baurecht-Recht der Architekten, Ingenieure und Projektsteuerer- Vergabewesen
NZG NZI NZS	Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht Neue Zeitschrift für Insolvenzrecht Neue Zeitschrift für Sozialrecht
Ref.-E RGBl. Rn. ROI	Referentenentwurf Reichsgesetzblatt Randnummer Return on Investment
S. SGB sog. s. o. s. u.	Seite, Satz Sozialgesetzbuch so genannt siehe oben siehe unten

U.	Urteil
u.a.	und andere/s, unter anderem/n
UStG	Umsatzsteuergesetz
vgl.	vergleiche
VglO	Vergleichsordnung
VK	Verkaufspreis
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
WuB	Entscheidungssammlung zum Wirtschafts- und Bankrecht
z. B.	zum Beispiel
ZBB	Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft
ZGS	Zeitschrift für das gesamte Schuldrecht
ZHR	Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht
Ziff.	Ziffer
ZInsO	Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
ZPO	Zivilprozessordnung
ZVG	Gesetz über die Zwangsversteigerung und die Zwangsverwaltung
ZVI	Zeitschrift für Verbraucherinsolvenzrecht

# 1. Die Ausgangslage für den Kauf von Unternehmen in der Insolvenz

Der Kauf von Unternehmen aus der Insolvenz ist kein neues Phänomen jüngster Rechtspraxis, wie dies die gesamtwirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre insbesondere in Deutschland vermuten ließe. Bereits die Konkursordnung vom 10.02.1877 (KO)<sup>1</sup> ließ ausreichend gesetzlichen Spielraum für Transaktionen von konkursbefangenen Unternehmen, Betrieben oder Betriebsteilen, wengleich sie sich den Verkauf des insolventen Unternehmens – und damit seinen Erhalt – nicht ausdrücklich zur Aufgabe gemacht hat. Ihr erklärtes Ziel war die „gemeinschaftliche Befriedigung“ aller Konkursgläubiger, was nach den ursprünglichen Vorstellungen durch Zerschlagung des Schuldnervermögens und Verteilung des Erlöses an die Konkursgläubiger zu bewerkstelligen war. Erst der etwa 35 Jahre später aufgekommene Gedanke eines Zwangsvergleichs sollte das sanierungsfähige und sanierungswürdige Schuldnerunternehmen vor der Zerschlagung bewahren.<sup>2</sup> Damit war gleichzeitig auch der gesetzgeberische Impuls zur Unternehmenssanierung durch den Kauf von Unternehmen aus der Insolvenz gelegt. Die Konkurspraxis hat dann über die Jahre schrittweise die notwendigen handwerklichen Instrumente für erfolgreiche Unternehmenskäufe aus der Insolvenz entwickelt.

Diese Entwicklung fand jedoch im Stillen statt. Das Wissen um die Techniken bei Unternehmenskäufen aus der Insolvenz war im Wesentlichen Insiderwissen: Unternehmerisch denkende und handelnde Konkursverwalter stießen auf ebensolche Kaufinteressenten, welche die Chance erkannten und nutzen, ihr Portfolio zu günstigen Konditionen sinnvoll zu erweitern oder strategisch zu ergänzen.

An dieser Situation hat sich auch unter der seit dem 01.01.1999 geltenden Insolvenzordnung (InsO) vom 05.10.1994 überraschend wenig geändert. Zwar hat die InsO den „Erhalt des Unternehmens“, § 1 Satz 1 InsO, nunmehr ausdrücklich zu einem wichtigen gesetzgeberischen Ziel erklärt. An dem hierzu in der Praxis eingesetzten Instrumentarium hat sich jedoch reichlich wenig geändert. Das als Kernstück der Insolvenzrechtsreform hoch gepriesene Insolvenzplanverfahren<sup>3</sup> führt in der Rechtspraxis ein eher kümmerliches Dasein. Die Spielregeln über den seit Jahrzehnten praktizierten Vermögenskauf (Asset-Deal) sind selbst bei Beratern noch erstaunlich wenig bekannt. Die immer noch verbreitete Zurückhaltung, um nicht zu sagen Enthaltensamkeit, erklärt sich folglich

---

<sup>1</sup> Konkursordnung vom 10.02.1877 (RGBl. S. 351, in Kraft getreten am 01.10.1879 als Teil der sog. „Reichsjustizgesetze“).

<sup>2</sup> Erstmals postuliert in der Bekanntmachung des Reichsrates zur Abwendung von Konkursen vom 08.08.1914, die zur – in der Rechtspraxis wenig erfolgreichen – Vergleichsordnung vom 26.02.1935 führte.

<sup>3</sup> Siehe Rechtsausschuss des Deutschen Bundestages, abgedruckt bei Balz/Landfermann, vor § 217, S. 460.

auch mit dem nach wie vor verbreiteten, jedoch wenig aussichtsreichen Versuch, die Techniken, die beim Kauf von „gesunden“ Unternehmen durchaus Erfolg versprechend sind, kaum verändert auch beim Kauf von Unternehmen aus der Insolvenz anzuwenden. Dies aber kann nur misslingen, unterliegt der Kauf von Unternehmen aus der Insolvenz doch wesentlich anderen Determinanten und Spielregeln. Diese zu kennen und zu beachten ist unverzichtbare Voraussetzung für einen erfolgreichen Kauf von Unternehmen aus der Insolvenz.

## 1.1 Krisenfall

Der Kauf von Unternehmen aus der Insolvenz setzt den eingetretenen Krisenfall<sup>4</sup> voraus. Dabei definiert sich der Krisenfall unbeschadet seiner sonstigen rechtlichen (§ 32a Abs. 1 GmbHG) oder betriebswirtschaftlichen Inhalte<sup>5</sup> als insolvenzrechtlicher Begriff. Der Krisenfall ist dann eingetreten, wenn – aufgrund in der Regel gesetzlicher Verpflichtung – das betroffene Unternehmen wegen Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO), drohender Zahlungsunfähigkeit (§ 18 InsO) oder Überschuldung (§ 19 InsO) selbst Insolvenzantrag (= Eigenantrag) gestellt hat oder ein solcher Antrag von einem Gläubiger (= Fremdantrag) gestellt worden ist. Der Insolvenzantrag löst für die hier in Rede stehende Thematik eine doppelte Funktion aus:

- Zum einen wird durch den Insolvenzantrag das betroffene Unternehmen (Schuldnerunternehmen) zum potenziellen Kaufgegenstand. Sein Verkauf steht grundsätzlich zur Disposition.
- Zum anderen ist der Verkauf des Schuldnerunternehmens ein hervorragendes Mittel, das noch tätige Schuldnerunternehmen oder zumindest Teile davon zu sanieren. Ein erfolgreicher Kauf von Unternehmen aus der Insolvenz ist gleichzeitig immer auch eine gelungene „Sanierung des Unternehmens durch Insolvenz“.

### 1.1.1 Fortgeführtes Krisenunternehmen

Ein Kauf von Unternehmen aus der Insolvenz kommt sinnvollerweise nur dann in Betracht, wenn es gelingt, das Schuldnerunternehmen auch nach Eintritt des Krisenfalles (Insolvenzantrag) fortzuführen. Sobald der laufende Geschäftsbetrieb für längere Zeit oder gar für immer eingestellt ist, ist ein Kauf von Unternehmen aus der Insolvenz, also

---

<sup>4</sup> Näheres in Kapitel 3.1

<sup>5</sup> Zur Krise aus betriebswirtschaftlicher Sicht: Krystek, Unternehmenskrisen, Wiesbaden 1987; Ehlers, ZInsO 2005, 169: Kurzer Abriss der Krisensymptome

einer noch operativ tätigen, wirtschaftlichen Einheit, auszuschließen. Eine Reaktivierung des Geschäftsbetriebes ist nicht mehr möglich. Was dann noch bleibt, ist die Zerschlagung des Unternehmens, der Verkauf von einzelnen Gegenständen des Betriebsvermögens.

Dagegen signalisiert ein – trotz gestelltem Insolvenzantrag – fortgeführtes Unternehmen dem Markt – und damit auch dem potenziellen Käufer –:

- Wir sind zwar in der (insolvenzrechtlichen) Krise, also überschuldet oder zahlungsunfähig oder drohend zahlungsunfähig. Die Vorwärtsstrategie unseres Managements, dokumentiert durch rechtzeitigen Insolvenzantrag, möchte jedoch die Chancen der „Sanierung durch Insolvenz“ nutzen. Wir sind zu diesem Schritt bereit.
- Wir haben trotz der bestehenden Krise noch ausreichend Substanz, den Geschäftsbetrieb fortzuführen. Diese Substanz liegt nicht nur in den für die Fortführung notwendigen Sach- und Finanzmitteln, sondern ebenso in Marktakzeptanz, Solidarität der Mitarbeiter sowie zumindest *eines* starken, die Betriebsfortführung tragenden Segmentes.
- Management und der gerichtlich bestellte (vorläufige) Insolvenzverwalter sind bestrebt, die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, um den weiteren Fortbestand des Unternehmens sicher zu stellen.
- Wir sind bereit, unsere Sanierungschance offensiv mit einem neuen Partner (Käufer) zu nutzen und hierbei unsere Vorstellungen, Wissen und – auch aus der Krise gewonnenen – Erfahrungen einzubringen.

## 1.1.2 Ansprechpartner

Es ist inzwischen gängige Gerichtspraxis, bei Insolvenzanträgen über das Vermögen von Schuldnerunternehmen, die noch über einen laufenden Geschäftsbetrieb verfügen, als Sicherungsmaßnahme (auch) die vorläufige Insolvenzverwaltung anzuordnen. Dies hat zur Folge, dass neben die bekannten Gesellschaftsorgane, nämlich den geschäfts- und aufsichtsführenden Gremien sowie der Gesellschafterversammlung, ein weiterer potenzieller Gesprächspartner tritt: Der vorläufige Insolvenzverwalter.

Für einen potenziellen Käufer ist nicht nur wichtig zu wissen, dass die Insolvenzordnung zwei grundverschiedene Ausgestaltungsformen des vorläufigen Insolvenzverwalters kennt, den so genannten „starken“ vorläufigen Insolvenzverwalter sowie den „schwachen“ vorläufigen Insolvenzverwalter.<sup>6</sup> Vielmehr stellt sich auch die taktisch wichtige Frage, an wen sich ein möglicher Kaufinteressent mit seinem Anliegen zu wenden hat: die geschäftsführenden Organe, die Aufsichtsorgane, die Gesellschafter oder den vorläu-

---

<sup>6</sup> Näheres hierzu in Kapitel 3.2.3

figen Insolvenzverwalter oder vielleicht gar an alle? Um hier keine falschen und damit zeitraubenden Wege zu beschreiten, ist das Wissen um das Zusammenspiel und die gesetzlich vorgegebene und richterlich im Einzelfall ausgestaltete Kompetenzverteilung zwischen den einzelnen Organen und Funktionsträgern wichtig.<sup>7</sup> Ansonsten besteht die Gefahr, dass man sich mit dem für den Unternehmenskauf aus der Insolvenz unzuständigen Kompetenzträger zu lange aufhält und dadurch wertvolle Zeit für die gesamte Transaktion verliert.

### 1.1.3 Zeitachse

Von geradezu elementarer Bedeutung für den erfolgreichen Kauf von Unternehmen aus der Insolvenz ist die Kenntnis der hierfür bestehenden Zeitachse sowie der sie wiederum bestimmenden Faktoren. Die Insolvenz ist ein Krisenzustand, in dem die Fortführung des Schuldnerunternehmens nur über einen bestimmten Zeitraum möglich ist. Die hierbei bestimmenden Faktoren sind im Wesentlichen:

- Die Akzeptanz des in der Insolvenz befindlichen Unternehmens am Markt, also als weiterer Geschäftspartner von Kunden wie Lieferanten.<sup>8</sup>
- Der Zusammenhalt sowie die Loyalität der das Unternehmen tragenden Mitarbeiter.<sup>9</sup>
- Die rechtliche Kompetenz, einen rechtswirksamen Unternehmenskauf vorzunehmen (rechtliche Handlungsräume).<sup>10</sup>
- Die zur Finanzierung des fortgeführten Geschäftsbetriebes benötigte Liquidität (wirtschaftliche Handlungsräume).<sup>11</sup>

Diese vier Grundpfeiler bestimmen wesentlich die Zeitachse für den Unternehmenskauf. Sie zu kennen ist Voraussetzung dafür, von Anfang an die richtigen und damit zielführenden Verhandlungsstrategien einzuschlagen. Wird die verfügbare Zeitachse nicht eingehalten, droht der Unternehmenskauf allein deshalb zu scheitern.

### 1.1.4 Chancen und Risiken

Der Kauf von Unternehmen aus der Insolvenz bietet enorme Chancen, birgt aber auch gegenüber dem Kauf von „gesunden“ Unternehmen spezifische Risiken. Sie zu kennen

---

<sup>7</sup> Hierzu in Kapitel 4.2

<sup>8</sup> Hierzu in Kapitel 4.1.2.1

<sup>9</sup> Hierzu in Kapitel 4.1.2.2

<sup>10</sup> Hierzu in Kapitel 5.2

<sup>11</sup> Hierzu in Kapitel 5.3

und richtig zu bewerten ist unverzichtbarer Bestandteil jedes Unternehmenskaufes aus der Insolvenz.

Dass man aus der Insolvenzmasse preisgünstig kaufen kann, dürfte zum Allgemeinwissen gehören. Hierbei unterlaufen jedoch den unbedarften Kaufinteressenten vielfach nicht unerhebliche Fehler: so wird „preisgünstig“ oftmals mit „unentgeltlich“ verwechselt, ein den Käuferfolg deutlich verzögernder, wenn nicht gar verhindernder Irrtum. Auch der Insolvenzverwalter hat nichts zu verschenken, wenngleich er weiß, dass er preisgünstig sein muss. Hier sollte der Kaufinteressent rechtzeitig den richtigen Preiskorridor finden.<sup>12</sup> Nur dann wird er Erfolg haben.

Der Preisvorteil allein macht jedoch nicht den Anreiz für einen Unternehmenskauf aus der Insolvenz aus. Andere Faktoren sind bares Geld wert und werden oftmals von Kaufinteressenten unterschätzt: so hat der Insolvenzverwalter eine Vielzahl von Möglichkeiten, notwendige Restrukturierungsmaßnahmen in die Wege zu leiten und aufgrund gesetzlicher Sonderrechte zu Gunsten des späteren Käufers kostengünstig umzusetzen.<sup>13</sup> Diese Maßnahmen liegen gleichermaßen in der gesetzlichen Ermächtigung, kostenintensive Dauerschuldverhältnisse wie Miet-, Pacht- oder Leasingverträge vorzeitig zu beenden, aber auch in Sonderrechten, unvermeidbare Personalanpassungsmaßnahmen bereits zu Lasten der Insolvenzmasse durchzuführen und damit den Erwerber vor entsprechenden Kosten zu bewahren.

Die wirkliche Chance für den Unternehmenskauf aus der Insolvenz liegt somit in einer Gesamtschau von einem günstigen Preis-Leistungsverhältnis, bestehend aus einem fairen Kaufpreis in Verbindung mit der Einleitung und Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen, die im Idealfall mit dem späteren Käufer bereits besprochen und festgelegt werden. Um diese Möglichkeiten voll auszuschöpfen, muss der Kaufinteressent die Sonderrechte des Insolvenzverwalters in den Grundzügen kennen und gemeinsam mit ihm nutzen.<sup>14</sup> Nur dann können die gesetzlich vorgegebenen Restrukturierungspotenziale optimal ausgeschöpft werden.

Andererseits sind mit dem Kauf aus der Insolvenz auch deutliche, insolvenzspezifische Risiken verbunden: so wird sich das bei normalen Unternehmenskäufen schwierige Kapitel von Gewährleistungen und Garantien im Falle des Unternehmenskaufes aus der Insolvenz auf ein Minimum reduzieren. Die ansonsten üblichen Garantie- und Gewährleistungszusagen entfallen meist gänzlich. Bestimmte Geschäfte laufen Gefahr, Opfer insolvenzrechtlicher Anfechtungsvorschriften zu werden oder dem Makel der Insolvenzzweckwidrigkeit anheim zu fallen. In beiden Fällen droht der mühsam verhandelte und abgeschlossene Kaufvertrag rechtsunwirksam zu sein und damit zu scheitern. Diesen und anderen Fallstricken gilt es auszuweichen. Die Kenntnis der insolvenzspezifischen Risiken ist unverzichtbar, soll der Unternehmenskauf aus der Insolvenz gelingen.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Hierzu in Kapitel 6.2.2

<sup>13</sup> Hierzu Kapitel 6.4

<sup>14</sup> Hierzu Kapitel 6.4

<sup>15</sup> Hierzu Kapitel 7.1

## 1.2 Spezifische Problemstellungen

Jede gute Investitionsentscheidung will wohl überlegt sein. Hierin unterscheidet sich der Kauf von Unternehmen aus der Insolvenz nicht von der „normalen“ M & A-Transaktion eines gesunden Unternehmens. Fragestellungen und Vorgehensweisen sind vordergründig identisch: Informationserlangung – Prüfungsphase und Akquisitionsentscheidung – Planungsphase – (Vor-)Verhandlungs- und Umsetzungsphase.<sup>16</sup> Bei näherer Betrachtung gibt es jedoch beachtliche Unterschiede, die sowohl Verkäufer als auch Kaufinteressent kennen und konstruktiv beachten müssen.

Ein Unternehmenskauf aus der Insolvenz ist eine Übernahme im Zeitraffer, geprägt durch die besondere, nämlich insolvente Situation, in welcher sich das zum Verkauf anstehende Unternehmen befindet:

- Die Publizität: Dass sich das Krisenunternehmen, also der potenzielle Kaufgegenstand, in einem förmlichen Insolvenzantragsverfahren (Eröffnungsverfahren) befindet, ist spätestens mit Anordnung der vorläufigen Insolvenzverwaltung allgemein bekannt. Diese Sicherungsmaßnahme ist vom Insolvenzgericht öffentlich bekannt zu machen, § 23 Abs. 1 InsO. Der Markt weiß, dass das insolvente Unternehmen oder Teile hiervon zum Verkauf anstehen. Die Zeiten ruhiger Vorbereitungen, Planungen oder gar monatelanger Prüfungen jenseits der Publizität sind vorbei.
- Die Krise: Das zum Verkauf anstehende Unternehmen befindet sich in der Krise. Die Eigenressourcen des betroffenen Unternehmens sind erschöpft, zumindest begrenzt. Der Markt reagiert in der Regel zurückhaltend: Lieferanten und Kunden sind nur noch bedingt bereit, mit dem Krisenunternehmen Geschäfte zu machen. Bei Geschäften, die sich über Monate erstrecken (z. B. Baubranche, Maschinenbau), ihrer Natur nach langfristig angelegt sind (z. B. Zuliefererindustrie) oder notwendige Serviceleistungen (z. B. EDV, Industrieroboter) nach sich ziehen, ist es kaum möglich, in der insolvenzrechtlichen Krise Neuaufträge zu akquirieren. Das Vertrauen des Marktes in das Unternehmen, aber auch das Vertrauen des Unternehmens in den Markt sind einem sich beschleunigenden Zersetzungsprozess unterworfen. Die Zuversicht der Mitarbeiter in ihr eigenes Unternehmen und ihre eigene Loyalität lassen sich nicht unbegrenzt aufrechterhalten.
- Die Zeitachse: Aus der Krisensituation definiert sich eine endliche, bestenfalls nach Monaten zu bemessende Zeitachse. Planungs-, Entscheidungs-, Verhandlungs- und Umsetzungsprozesse erfordern schnelle Entscheidungen. Dies stellt an die Verhandlungspartner besondere Anforderungen.
- Die Ansprechpartner: Bei wem bekommt der Kaufinteressent die besten, insbesondere zuverlässige Informationen? Die Geschäftsleitungsorgane sollten zwar kraft Am-

---

<sup>16</sup> Neuere Literatur: Beck'sches Mandatshandbuch Unternehmenskauf, München 2004; Picot, Unternehmenskauf und Restrukturierung, 3. Aufl., München 2004

tes die beste Kenntnis über die Situation des Unternehmens haben, sind jedoch selten motiviert. So müssen sie in der Regel nicht nur eigene Fehlentscheidungen eingestehen und kommentieren, sondern verkürzen durch rückhaltlose Offenlegung der Unternehmenssituation auch ihre eigene Verweildauer im Unternehmen. Hieran sind sie in den seltensten Fällen interessiert.

- Der (vorläufige) Insolvenzverwalter muss sich erst selbst im Unternehmen orientieren. Seine Informationen beruhen in der Regel nicht auf eigenen Prüfungen, sondern auf zugetragenen Informationen. Es liegt in der Natur der Sache, dass diese nur von einem begrenzten und mit Vorsicht zu genießenden Aussagewert sind.

Aus der beschriebenen Konstellation ergeben sich in den verschiedenen Phasen eines Unternehmenskaufs situationspezifische Problemstellungen:

### 1.2.1 Informationserlangung

Das erste spezifische Problem ist die Frage, wie der Kaufinteressent die für seine Kaufentscheidung wichtigen Informationen erhält. Dabei ist Folgendes zu beachten:

Natürlich ist es für jeden Kaufinteressenten nahe liegend, so umfassend wie möglich über das Unternehmen, seinen Werdegang, seine Stärken und Schwächen, seine Produkte, Produktionsverfahren, Vertriebswege, Patente und Schutzrechte, Kundenbeziehungen und Mitarbeiter informiert zu werden. In der Regel liegen diese Informationen jedoch nicht in aufbereiteter Form vor. Die bei normalen Unternehmenskäufen üblichen Anforderungs- und Checklisten sind daher nur sehr eingeschränkt tauglich. Jeder Kaufinteressent sollte sich daher ernsthaft fragen, welche Informationen er wirklich benötigt. Je kürzer die Anforderungsliste ist, umso realistischer die Chance, die zur Entscheidung notwendigen Informationen zu erhalten.<sup>17</sup>

In diesem Zusammenhang stellt sich nicht selten das Problem, dass zeitnahe Informationen in der Krisensituation überhaupt nicht verfügbar sind. Oftmals liegt das gesamte Rechnungswesen im Argen. Historische Daten helfen nur wenig weiter. Dabei ist auch das als historisch zu bezeichnen, was erst wenige Monate zurück liegt. Der Krisenprozess beschleunigt sich in seiner letzten Phase enorm. Er macht gestern noch aktuelle Daten zu heute wenig aussagekräftigen Informationen.

Hinzu kommt, dass selbst aufbereitete Informationen oftmals nur zurückhaltend seitens des Krisenunternehmens zur Verfügung gestellt werden. Um an brisante Unternehmensdaten zu gelangen, muss sich schnell Vertrauen zwischen Verkäufer und Käufer bilden, gestützt von einem deutlich seriösen und ernsthaften Kaufinteresse. Letztlich spielt auch

---

<sup>17</sup> Hierzu Kapitel 6.2.1

die frühzeitig nachzuweisende Bonität des Kaufinteressenten eine nicht unerhebliche Rolle.

Der Kaufinteressent muss also mit einem auf den speziellen Fall konfektionierten Fragekatalog den „richtigen“ Ansprechpartner kontaktieren. Auch dies setzt im Einzelfall ein besonderes Fingerspitzengefühl voraus.<sup>18</sup>

## 1.2.2 Akquisitionsentscheidung

Die Besonderheit der Akquisitionsentscheidung liegt in ihrer Schnelligkeit, Ernsthaftigkeit und Überzeugungskraft. Dies gilt um so mehr, je begehrt der Kaufgegenstand ist. Aber selbst dann, wenn der Kaufinteressent glaubt, einziger Bieter zu sein, sind für Verhandlungspoker und Verhandlungsmarathon selten ausgedehnte Freiräume vorhanden. Um dies zu verstehen, muss man nicht nur die Interessenlage des Verkäufers kennen. Diese ist oftmals relativ einfach: Dem Verkäufer bleibt aufgrund der bestehenden Insolvenzsituation die Alternative, das Unternehmen (ganz oder teilweise) zu verkaufen oder zu schließen. Zu bedenken ist auch, welchen Handlungszwängen der Verkäufer vor dem Hintergrund der das Insolvenzverfahren prägenden Gläubigerautonomie ausgesetzt ist.<sup>19</sup> Hier entsteht im Unterschied zum normalen Unternehmenskauf oftmals Interessenpolarität zwischen den verschiedenen Gläubigergruppen. Diese zu kennen ist ein wichtiges Plus für den Kaufinteressenten und muss seine Akquisitionsentscheidung, vor allem aber sein Vorgehen bestimmen.

## 1.2.3 Prüfungs- und Planungsphase

Auch die Prüfungs- und Planungsphase ist geprägt von dem enormen Zeitdruck, der bei Unternehmenskäufen aus der Insolvenz besteht.

Die Prüfungs- und Planungsphase schließt, wie bei Unternehmenskäufen allgemein üblich, die Zeitspanne zwischen Vorprüfung, getroffener Akquisitionsentscheidung, Bekundung eines konkreten Kaufinteresses, Untersuchung der Unternehmensdaten (Due Diligence) bis zur Abgabe eines Kaufangebotes ein. Diese Phase ist angesichts der atypischen Ausgangssituation bei Unternehmenskäufen aus der Insolvenz nicht ganz einfach zu verstehen und sinnvoll zu handhaben. Sie wird dann verständlicher und damit gestaltbar, wenn man die einschlägigen Spielregeln der Insolvenz kennt.

Hinzu kommt als spezifische Besonderheit der Umstand, dass der Kaufgegenstand nicht weiter in Mitleidenschaft gezogen wird. Die mögliche Sicht eines Kaufinteressenten,

---

<sup>18</sup> Hierzu Kapitel 4.2

<sup>19</sup> Hierzu Kapitel 5.1 und 5.4

eine längere Verhandlungsphase könne für ihn doch nur vorteilhaft sein, da sie den Kaufpreis letztlich nur günstig, also reduzierend beeinflussen könne, greift zu kurz: der durch langwierigen Verhandlungspoker entstehende Vertrauensverlust am Markt und im Unternehmen selbst gefährdet den Zusammenhalt des Unternehmens und kann damit den geplanten Verkauf leicht insgesamt in Gefahr bringen. Die dann seitens des Kaufinteressenten bereits getätigten Aufwendungen waren völlig umsonst. Der größere Schaden liegt aber möglicherweise darin, dass eine für einen (seriösen) Kaufinteressenten wichtige Investitionsmöglichkeit unumkehrbar verloren gegangen ist. Es gilt daher, während der gesamten Planungsphase auch den Zusammenhalt des Kaufgegenstandes, geprägt durch den Verlauf seines operativen Geschäfts, nicht aus den Augen zu verlieren.

## 1.2.4 Verhandlungs- und Umsetzungsphase

Je besser, intensiver und professioneller die bisherigen Phasen durchlaufen wurden, um so kürzer gestaltet sich die Verhandlungsphase. Das soll nicht heißen, dass die Verhandlungen leicht zu führen und somit kurzfristig abzuschließen sind. Kommen doch neben den üblichen Fragestellungen wie Definition des Kaufgegenstandes, Festlegung des Kaufpreises, zeitliche Fixierung der Umsetzung als spezifisches Novum die Nutzung von Restrukturierungspotenzialen hinzu. Diese gilt es seriös zu diskutieren und zur Optimierung des Unternehmenskaufs auszuloten.<sup>20</sup> Die Kenntnis und Ausschöpfung der Restrukturierungspotenziale ist die eigentliche Würze beim Unternehmenskauf aus der Insolvenz. Um diese Möglichkeit muss der Kaufinteressent wissen. Sie in das Verhandlungskonzept einzubeziehen, ist ein entscheidender Faktor für ein gutes Gelingen.

Dabei ist die Vereinbarung, Restrukturierungspotenziale auszuschöpfen, das eine, ihre Umsetzung das andere. Da die Sonderrechte nur dem Insolvenzverwalter in Person zustehen, also nicht auf den Käufer übertragen werden können, liegt oftmals zwischen Abschluss des Kaufvertrages und seiner Umsetzung eine größere Zeitspanne. Diese sollte in Abstimmung zwischen Verkäufer und Käufer optimal genutzt werden. Hierzu ist das Verständnis des jeweiligen Rollenspiels der Vertragspartner unverzichtbar. Der vordergründig eintretende Zeitverlust durch eine erst spätere Vertragsumsetzung ist in Wahrheit ein unternehmerischer Gewinn. Bereits mit Bekanntgabe des Vertragsabschlusses tritt am Markt wie im Unternehmen eine deutliche Entspannung ein. Eine zwischen Abschluss des Kaufvertrages und seiner Umsetzung offensiv betriebene Informationspolitik gegenüber allen Beteiligten schafft Vertrauen und Beruhigung zugleich.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Hierzu Kapitel 6.4

<sup>21</sup> Hierzu Kapitel 12

## 2. Das Kaufinteresse beim Kauf von Unternehmen in der Insolvenz

### 2.1 Kaufmotivation

Das Informationsinteresse an Unternehmen, deren Betrieb in der Insolvenz fortgeführt wird, ist oft groß, das *seriöse* Kaufinteresse macht hiervon – je nach Bekanntheit des Unternehmens – jedoch nur einen mehr oder weniger hohen Prozentanteil aus. Es melden sich Kaufinteressenten aus völlig unterschiedlichen Beweggründen: ernsthafte und bloß neugierige, seriöse, aber bisweilen auch nur Hasardeure. Dies bedeutet, dass auf Verkäuferseite sehr schnell selektiert werden muss, ob eine Anfrage nur von Informationsinteresse oder ernsthaftem Kaufinteresse getragen ist. Ist doch das in der Krise befindliche Unternehmen allein auf wirkliche, sich bonitätsmäßig zweifelsfrei präsentierende Kaufinteressenten angewiesen. Anfragen, die lediglich einem allgemeinen Informationsinteresse dienen, münden insbesondere bei erfahrenen Insolvenzverwaltern sehr schnell in der Sackgasse. Reine Neugierde oder gar die Absicht, das Krisenunternehmen als lästigen Wettbewerber lediglich ausspionieren zu wollen, tragen nicht: solche Kontakte sind meist schon beendet, ehe sie überhaupt richtig begonnen haben.

Dabei ist kaum eine Ausgangssituation denkbar, die für einen ernsthaften, kurzfristig entschlossenen Kaufinteressenten derart außergewöhnliche Chancen bietet, wie dies beim Unternehmenskauf aus der Insolvenz der Fall ist. Eine in diesem Sinne seriöse Anfrage kann auf unterschiedlichen, sich oftmals ergänzenden Beweggründen beruhen:

#### 2.1.1 „Schnäppchenjagd“

Ein wesentliches und völlig legitimes Motiv, ein Unternehmen aus der Insolvenz zu erwerben, stellt der in der Regel (äußerst) günstige Kaufpreis dar. Dabei darf der Kaufinteressent getrost davon ausgehen, dass auch der Verkäufer die besondere Marktsituation oder gar Zwangssituation, geprägt durch die allgemein bekannte Krise, kennt, in welcher sich das Unternehmen befindet. Das Motiv des Kaufinteressenten, ein „Schnäppchen“ zu ergattern, schreckt die Verkäuferseite nicht. Das „Schnäppchen“ für den Kaufinteressenten muss allerdings auch für den Verkäufer vertretbar sein. Feste Preisregeln, gar in Prozentsätzen von den ansonsten bei gesunden Unternehmen marktüblichen Preisen, lassen sich kaum nennen. Hier entscheidet letztlich nur der Einzelfall. Ein Kaufpreissrahmen von etwa einem Drittel bis zu zwei Dritteln des ansonsten marktüblichen Preises dürfte jedoch als grober Anhaltspunkt ein in der Regel seriöser Preiskorridor sein.