

# Ihre Ansprechpartner Başvurularınız için

## TD-IHK

Türkisch-Deutsche Industrie- und Handelskammer  
Türk-Alman Ticaret ve Sanayi Odası

Dr. Gülay Yaşın

Geschäftsführerin

Telefon +49 (221) 540-2200

Telefax +49 (221) 540-2201

g.yasin@td-ihk.de

Yüksel İlhan

Referent für Mitgliederbetreuung

Telefon +49 (221) 540-22025

Telefax +49 (221) 540-2201

y.ilhan@td-ihk.de

## KPMG, Türkei / Türkiye

Cevdet Suner Denetim ve Yeminli  
Mali Müşavirlik A. S.

Memduh Özargun

Partner, Audit

Telefon +90 (212) 317-7400

Telefax +90 (212) 317-7300

mozargun@kpmg.com.tr

Yetkin Denetim Tasdik ve Yeminli  
Mali Müşavirlik A. S.

Osman Özen

Partner, Tax

Telefon +90 (212) 317-7450

Telefax +90 (212) 317-7350

oozen@kpmg.com.tr

## KPMG

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft  
Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

## Deutschland / Almanya

Andreas Glunz

Partner, Audit

Telefon +49 (211) 475-7127

Telefax +49 (211) 475-7442

aglunz@kpmg.com

Robert-Charles Daly

Partner, Advisory

Telefon +49 (211) 475-7549

Telefax +49 (211) 475-6566

rdaly@kpmg.com

Dr. Helmut Rehm

Partner, Tax

Telefon +49 (69) 9587-4900

Telefax +49 (69) 9587-4904

hrehm@kpmg.com

Gizem Denizmen-Kempe

Manager, Turkish Desk

Telefon +49 (69) 9587-2557

Telefax +49 (69) 9587-4904

gdenizmenkempe@kpmg.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte auf Grund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2004 KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, deutsches Mitgliedsunternehmen von KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.



## Wegweiser Deutschland Unternehmensakquisitionen in Deutschland

Almanya Rehberi

Almanya'da Şirket Alımı



# Vorwort

In den letzten Jahren ist das Handelsvolumen zwischen Deutschland und der Türkei mit zweistelligen Steigerungsraten auf circa EUR 15 Mrd. gestiegen. Deutschland verzeichnet aber nicht nur zunehmende Investitionstätigkeiten von Unternehmen mit Sitz in der Türkei, sondern auch die Zahl der in Deutschland gegründeten türkischen Unternehmen hat sich dynamisch entwickelt. Unternehmen mit Sitz in der Türkei und auch türkischstämmige Unternehmensgründer in Deutschland sehen sich bei ihrem Engagement in Deutschland mit unterschiedlichen und teilweise sehr komplexen Problemstellungen und Sachverhalten konfrontiert.

Die im Oktober 2003 in Köln gegründete Türkisch-Deutsche Industrie- und Handelskammer (TD-IHK) fördert die bilateralen Handelsbeziehungen zwischen der Türkei und Deutschland und unterstützt die Investitionstätigkeiten sowie Kooperationen zwischen Unternehmen in beiden Ländern.

Als Mitglied der TD-IHK unterstützt die KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die TD-IHK bei der Erreichung ihrer Ziele. So ist in Zusammenarbeit von TD-IHK und der KPMG die zweisprachige Broschürenreihe „**Wegweiser Deutschland**“ konzipiert worden, die türkischen Unternehmen in komprimierter Form einen ersten Überblick über Themen der Bilanzierung und des Steuerrechts sowie über Fragestellungen im Zusammenhang mit Unternehmensgründungen, Unternehmenserwerben und Investitionen in Deutschland vermittelt. Für tieferegehende detailliertere Informationen und Zweifelsfragen stehen Ihnen die auf der Rückseite jeder Broschüre benannten Ansprechpartner der TD-IHK und von KPMG gerne zur Verfügung.

# Önsöz

Almanya ile Türkiye arasındaki ticaret hacmi son yıllarda 15 milyar Euro'ya yükselmiştir. Ana şirketi Türkiye'de olan ve Almanya'da faaliyette bulunan şirketler tarafından yapılan yatırımlar birlikte Almanya'da kurulan Türk şirketlerinin sayısı da hızla artmıştır. Bu şirketler Almanya'daki faaliyetleri esnasında farklı ve kısmen karmaşık sorun ve durumlarla karşılaşmaktadırlar.

Ekim 2003'te Köln'de kurulan Türk-Alman Sanayi ve Ticaret Odası (TD-IHK), Türkiye ve Almanya arasındaki iki taraflı ticari ilişkileri teşvik etmekte ve hem yatırım faaliyetlerini hem de iki ülkede bulunan şirketler arasındaki dayanışmayı desteklemektedir.

TD-IHK'nın üyesi olan bağımsız denetim şirketi KPMG Alman Yatırım ve Anonim Ortaklığı (KPMG), TD-IHK'nın amaçlarını desteklemektedir. Bu bağlamda, TD-IHK ve KPMG'nin işbirliği sonucu her iki dilde "**Almanya Rehberi**" broşür serisi tasarlanmıştır. Böylelikle, Almanya'da faaliyette bulunan Türk şirketlerine hem bilanço, vergi kanunu gibi konularda genel bir özet hem de şirket kuruluşu, şirket alımı ve Almanya'da yatırım konularıyla ilgili öneriler bir araya getirilmiştir.

Daha detaylı bilgi ve tereddüt ettiğiniz konularla ilgili sorularınız için her broşürün arka sayfasında adları geçen TD-IHK ve KPMG yetkili ortakları sizlere memnuniyetle yardımcı olacaktırlar.



## Einleitung

Die Anzahl der getätigten Akquisitionen in Deutschland durch türkische Unternehmen und auch in der Türkei durch deutsche Unternehmen hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht. Wesentliche Gründe dafür sind:

- Aufbau von Marktanteilen in der EU
- Nutzung von renommierten Marken
- Erzielung von Kostensenkungspotentialen und Synergieeffekten

## Giriş

Geçtiğimiz yıllarda Almanya'daki şirketlerin Türk sermayeli şirketlerle ve Türkiye'deki şirketlerin Alman sermayeli şirketler ile gerçekleştirdikleri birleşmelerin sayısı önemli ölçüde artmıştır. Bunun en önemli nedenleri:

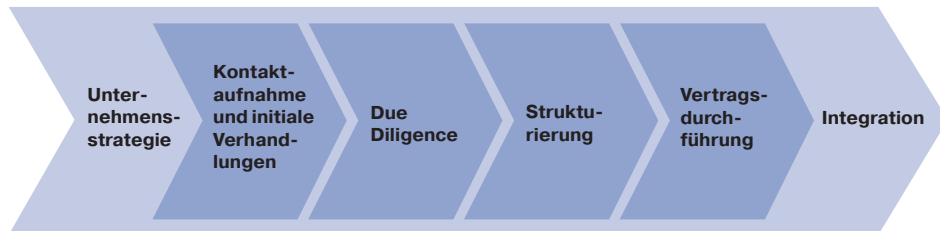
- Avrupa Birliği'ndeki piyasa paylarının yapısı
- Tanınmış markalardan faydalanmak
- Maliyeti azaltan potansiyel faktörler ve sinerji etkileridir.

## Der Unternehmenskaufprozess – ein komplexes Thema

Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass sich die Erwartungen der Käufer und Verkäufer bei Unternehmensakquisitionen in der Mehrzahl der Transaktionen nicht erfüllt haben. Beispielsweise treten Synergien nicht in dem erwarteten Umfang ein, Risiken werden nicht identifiziert bzw. ihre Auswirkungen unterschätzt oder Chancen werden überschätzt. Zudem erschweren wachsende gesetzliche Anforderungen, etwa steuerlicher oder juristischer Art, den gesamten Transaktionsprozess.

Oft verbinden Unternehmensleitungen eine Transaktion lediglich mit dem Prozess der Kaufpreisfindung für ein Zielunternehmen sowie der Finanzierung des ermittelten Kaufpreises. Tatsächlich jedoch besteht eine Transaktion aus einer Vielzahl unterschiedlicher Stadien, von denen jedes sorgfältig geplant und durchgeführt werden muss, um die Sicherung der Transaktionsziele zu gewährleisten. Die nächsten Seiten verschaffen einen kurzen Überblick über die Transaktionsthematik und die damit verbundenen Risiken. Eine professionelle Beratung sollte immer in Betracht gezogen werden, da sie rechtzeitig potenzielle Risiken identifiziert und minimiert.

Die typischen Schritte eines Transaktionsprozesses können wie folgt dargestellt werden:

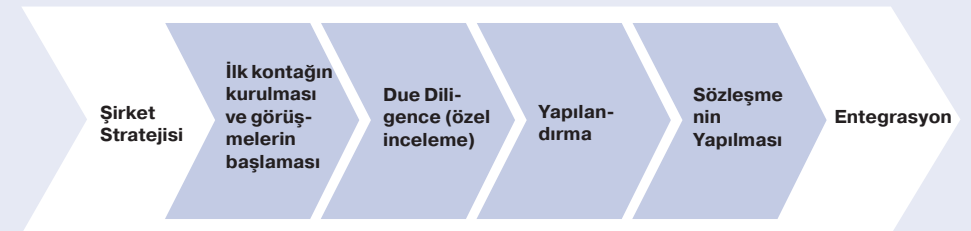


## Şirket Alım Süreci – karmaşık bir konu

Birçok araştırma, gerçekleşen şirket birleşmelerinin büyük bir çoğunluğunda alıcı ve satıcıların beklentilerinin gerçekleşmediğini vurgulamaktadır. Örneğin sinerji etkileri beklenen ölçüde gerçekleşmemekte, riskler ve bu risklerin yaratacağı etkiler küçümsenmekte ya da fırsatlar tahmin edilememektedir. Bunun yanı sıra artan yasal zorunluluklar tüm işlem sürecini mali veya yasal açıdan daha zor bir hale getirmektedir.

Yönetim genellikle bu işlem sürecinin şirketin satın alma fiyatının belirlenmesi ve belirlenen satın alma maliyetinin finansmanı aşamaları ile ilgilenmektedir. Aslında, bu işlemin hedeflerine ulaştığından emin olunması için, herkes tarafından dikkatlice planlanması ve yürütülmesi gereken birbirinden farklı birçok aşaması vardır. İlerleyen sayfalarda bu işlem ve bu işlemle bağlantılı olan risklere ilişkin bir özet bulabilirsiniz. Profesyonel bir danışmanlık her zaman potansiyel riskleri belirleme ve bu risklerin minimize edilmesi için yol gösterici olmalıdır.

Bir işlem sürecinin evreleri aşağıdaki gibidir:





## Unternehmensstrategie

Oftmals verfolgen Unternehmen eine opportunistische Akquisitionsstrategie. Dies bedeutet, dass Käufer kurzfristig auf aktuelle Gelegenheiten, die sich am Markt bieten, reagieren, ohne jedoch entsprechende weiterreichende Konsequenzen zu betrachten. Eine erfolgreiche Akquisitionsstrategie verlangt hingegen nicht nur ein tiefes Verständnis der eigenen Unternehmensstrategie und wie eventuelle Zukäufe mit der bereits bestehenden Strategie zu vereinbaren sind. Hierzu ist u. a. das Marktpotenzial, kritische Erfolgsfaktoren, Veränderungen der Wertschöpfungskette sowie die strategische Positionierung des Akquisitionskandidaten bei Kunden, Lieferanten und gegenüber Wettbewerbern kritisch zu betrachten. Als Bestandteile dieser Analysen können bekannte Modelle, wie zum Beispiel Porter's fünf Erfolgsfaktoren und die SWOT-Analyse zur Anwendung kommen.

## Şirket Stratejisi

Şirketler genelde fırsatçı bir birleşme stratejisi izlerler. Bu durum alıcının pazarda sunulan kısa vadeli fırsatlara sonuçlarını düşünmeden tepki göstermesi anlamına gelmektedir. Başarılı bir birleşme stratejisi için sadece şirketlerin kendi stratejilerinin üzerinde derin bir anlayışa sahip olmaları ve olası alımın varolan şirket strateji ile nasıl ilişkilendirilmesi gerektiğini bilmeleri yeterli olmaz. Bunun için pazar potansiyeli, kritik başarı faktörleri, birleşme adaylarının müşterileri ve tedarikçileri ile rakiplerine karşı stratejik konumları kritik olarak değerlendirilmektedir. Bu analizler "Porter's five forces" ve "SWOT" analizi gibi yaygın modeller kullanılarak da yapılmaktadır.



## Kontaktaufnahme und initiale Verhandlungen

Akquisitionen können auf verschiedene Arten durchgeführt werden. Die wichtigsten sind:

- **Auktionsprozess** – hier leitet gewöhnlich der Veräußerer den Auktionsprozess ein, bei dem ein nicht mehr zum Kerngeschäft gehörender Geschäftsbereich veräußert werden soll. Ein solcher Prozess wird zumeist durch eine Investment Bank organisiert, welche zu Beginn die strikten Regelungen des Auktionsprozesses festlegt und erste Kontakte herstellt. Nach Identifizierung von ersten Interessenten werden diesen, nach Vereinbarung einer Vertraulichkeitserklärung, erste Informationen in Form eines Informations-Memorandums zur Verfügung gestellt, auf dessen Basis der potenzielle Käufer ein erstes unverbindliches Angebot abgibt. In einem nächsten Schritt werden diesen potenziellen Investoren detaillierte Informationen zum Zweck der Durchführung einer Due Diligence zur Verfügung gestellt. Die Informationsbereitstellung erfolgt in der Regel in einem Datenraum. Diesem Stadium folgend hat der Käufer die Möglichkeit, sein bereits getätigtes Angebot zu verifizieren und ein neues, verbindliches Angebot abzugeben.
- **Private Transaktionen** – hier tritt in den meisten Fällen der potenzielle Käufer direkt an den Verkäufer heran. Nach erfolgreichem Verlauf anfänglicher Diskussionen wird eine Absichtserklärung hinsichtlich eines möglichen Kaufs (Letter of Intent [„LOI“] oder Memorandum of Understanding) ausgearbeitet. Der LOI ist eine Erklärung einer Vertragspartei mit anschließender Bestätigung oder Annahme der anderen Partei und dient dem Zweck, die Aspekte, über die bereits Einigung erzielt wurde, sowie die im Laufe der weiteren Schritte und detaillierteren Verhandlungen noch der Klärung bedürfen, aufzuführen. Im LOI können zum Beispiel der Kaufgegenstand konkretisiert, die Bedingungen für die Ausgestaltung und der Zeitplan der Due Diligence,

## Kontağın kurulması ve ilgili görüşmelerin başlaması

Şirket birleşmeleri değişik şekillerde yapılabilirler. Bunlardan en önemlileri:

- **Açık Artırma Süreci** – Bir işletmenin büyük ölçüde ana faaliyetleri ile ilgili olmayan bir bölümünün satışı söz konusuysa bu süreci genellikle satıcı yönetir. Böyle bir süreç çoğunlukla bir yatırım bankası tarafından organize edilir ve sürecin başlangıcında yatırım bankası tarafından sıkı kurallar belirlenir ve ilk temaslar kurulur. Konu ile ilgilenenler belirlendikten sonra gizlilik anlaşması yapılır ve ön bilgiler bir memorandum şeklinde sunulur ve potansiyel alıcılara bağlayıcı olmayan ilk tekliflerini verirler. Bir sonraki aşamada potansiyel yatırımcılara due diligence (özel inceleme) yapabilmeleri için detaylı bilgi sunulur. Bilgi sunumu genellikle bir veri odasında yapılır. Bu çalışmanın sonucunda, alıcı sunmuş olduğu teklifin doğruluğunu kanıtlayabilme veya yeni bağlayıcı bir teklif verebilme şansına sahip olur.
- **Özel İşlemler** – Burada çoğunlukla potansiyel alıcı doğrudan satıcıya gelmektedir. Başarılı geçen görüşme sürecinin ardından muhtemel bir satın alma ile ilgili olarak bir niyet mektubu (Letter of Intent veya Memorandum of Understanding) hazırlanır. Niyet mektubu alıcının satıcıya hangi şartları kabul ettiğini veya sonraki aşamalarda hangi konular üzerinde uzlaşılması gerektiğini belirttiği bir açıklama niteliğindedir. Örneğin



Geheimhaltungsverpflichtungen, die Verpflichtung des Verkäufers zu einer zeitlich befristeten Exklusivverhandlung mit dem Kaufinteressenten sowie Kaufpreisvorstellungen vereinbart werden. Vor Unterzeichnung eines Lol werden grundsätzlich relativ wenig Informationen über das zu erwerbende Unternehmen zur Verfügung gestellt.

In beiden Fällen sollte der Käufer in der Lage sein, eine ausreichende Finanzierung bereitzustellen.

## Due Diligence

Bei einer Due Diligence geht es in erster Linie darum, den potenziellen Käufer in den gleichen Informationsstand zu versetzen, den die Unternehmensleitung selbst besitzt. Dieser soll in der Lage sein, das Geschäftsfeld des zu erwerbenden Unternehmens zu verstehen und seine Chancen und Risiken zu identifizieren. Dabei gibt der Verkäufer dem Kaufinteressenten die Möglichkeit, im Rahmen einer Due Diligence die vom Verkäufer zur Verfügung gestellten Informationen auf ihre Richtigkeit und Vollständigkeit sowie die eigenen Annahmen in Bezug auf das angebotene Unternehmen zu überprüfen, um schließlich die Bewertung zu plausibilisieren.

Bei einer Due Diligence wird eine Reihe von speziellen Untersuchungen durchgeführt, um die maßgeblichen Entscheidungskriterien im Hinblick auf die Transaktion aufzuführen und hierdurch festzulegen, ob und zu welchen Bedingungen die Transaktion durchgeführt werden soll. Die speziellen Untersuchungen der Due Diligence orientieren sich am Informationsbedarf und den jeweiligen Fragestellungen des Käufers und decken folgende Bereiche ab:

- **Kommerziell** – beinhaltet die Analyse des Marktes, in welchem das Zielunternehmen operiert
- **Finanziell** – beinhaltet eingehende Untersuchungen der historischen finanziellen Kennzahlen des Zielunternehmens, wie etwa Bilanzen, Gewinn- und Verlustrech-

niyet mektubunda satın almanın hedefi somutlaştırılır, Due Diligence'in (özel inceleme) koşulları ve zamanı planlanır, gizlilik koşulları belirlenir ve satıcının potansiyel alıcılar ile sınırlı ve herkese açık olmayan bir görüşme ile satın alma fiyatının üzerinde uzlaşma zorunluluğu belirtilir.

Her iki durumda da alıcının yeterli finansmanı sağlayacak durumda olması gerekmektedir.

## Due Diligence (özel inceleme)

Due Diligence (özel inceleme) ile öncelikle muhtemel alıcının şirket yönetimi ile aynı bilgi düzeyine gelmesi sağlanır. Bu şekilde satın alınacak olan işletmenin faaliyet alanı hakkında bilgi sahibi olunabilir ve bu alandaki riskler ve fırsatlar tespit edilebilir. Satıcı, böylece potansiyel alıcılara daha önce sunulan bilgilerin "due diligence" kapsamında doğruluğundan ve bütünlüğünden emin olma ve makul bir değerlendirme yapma imkanı vermiş olur.

Due Dilligence esnasında bu işlemin hangi koşullarla gerçekleştirilebileceğini belirleyebilmek için bir dizi özel araştırmalar yapılmaktadır. Söz konusu araştırmalar alıcının bilgi ihtiyacına ve sorularına göre aşağıdaki alanlarda yapılır:

- **Ticari** – Söz konusu şirketin faaliyet gösterdiği pazarın analizi yapılır.
- **Mali** – Söz konusu şirketin geçmiş mali tabloları (Bilanço, Kar Zarar Tablosu, Nakit Akım Tablosu ve Bütçeleri gibi) ve bunlarla birlikte geleceğe yönelik planları incelenir. Bunların yanı sıra personel giderleri, kıdem ve emeklilik yükümlülükleri, muhtemel yükümlülükler ve benzeri taahhütlerin de analizi yapılır.



nungen und Cash flows sowie zukünftige Planungen. Ebenfalls analysiert werden Finanzierungen, personalbezogene Kosten, Pensionen, Eventualverbindlichkeiten und ähnliche Verpflichtungen

- **Steuerlich** – fokussiert auf steuerliche Risiken und der anschließenden steueroptimalen Übernahmestrukturierung
- **Rechtlich** – beinhaltet die Untersuchung sämtlicher rechtlicher Aspekte, wie etwa geistiges Eigentum, Mitarbeiterangelegenheiten, Kunden- und Lieferantenvträge
- **Umwelt** – fokussiert auf umweltbezogene Risiken

Die durch die Due Diligence erworbenen Informationen werden anschließend von den jeweiligen Verantwortlichen in verschiedenen Berichten zusammengetragen. Diese Berichte bilden die Grundlage für die nachfolgenden Schritte bei der Transaktion.

## Strukturierung

Die steuerliche, rechtliche und finanzierungstechnische Strukturierung und Optimierung spielt eine wichtige Rolle für den finanziellen Erfolg einer Transaktion. Dabei stellt insbesondere das deutsche Steuerrecht sowohl Käufer als auch Verkäufer vor große Herausforderungen. Unter anderem können neben der gewählten Rechtsform des neuen Unternehmens auch die verschiedenen Transaktionsarten – Asset Deal oder Share Deal – über den finanziellen Erfolg der Investition entscheiden.

### Share Deal

Bei einem Share Deal handelt es sich um die Veräußerung eines Unternehmens im Wege der Übertragung von Gesellschaftsanteilen. Dabei ist zu beachten, dass bei der Übertragung der Gesellschaftsanteile die Haftung für alle im Unternehmen begründeten und auch zukünftigen Verbindlichkeiten von dem Käufer übernommen wird.

- **Vergisel** – Vergisel risklere odaklanıp sonucunda vergisel açıdan satın alınacak en uygun yapılanmayı belirler.
- **Hukuki** – hukuki açıdan yapılan tüm incelemeleri içerir; mülkiyet ve telif hakları, çalışan hakları, müşteri ve tedarikçi sözleşmeleri gibi.
- **Çevre** – Çevre ile ilgili yasal düzenlemelerden kaynaklanan risklere odaklanmaktadır.

Due Diligence ile edinilen bilgiler daha sonra ilgili kişiler tarafından derlenerek rapor haline getirilir ve bu raporlar işlemin bundan sonraki aşamalarının temelini oluşturur.

## Yapılandırma

Bir işlemin mali, kanuni ve finansman yapılanması ve optimizasyonu işlemin finansal başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynar. Alman Vergi Kanunu hem alıcıya hem de satıcıya büyük yükümlülükler getirmektedir. Bundan dolayı yeni işletmenin yasal yapısını seçmenin dışında işlem tipinin “Varlıklarla ilgili anlaşma” (Asset Deal) veya “Hisse devrine ilişkin anlaşma” (Share Deal) seçimi de yatırımın finansal başarısını belirleyebilir.

### Hisse Devir Anlaşması – (Share Deal)

“Share Deal” bir işletmenin hisselerinin transfer edilmesi yoluyla satılmasıdır. Şirket hisselerinin transfer edilmesi sırasında şirketin gelecekteki tüm yükümlülükleri de alıcıya geçer.





### Asset Deal

Bei einem Asset Deal handelt es sich um den Kauf eines Unternehmens oder eines Unternehmensteils, etwa der Erwerb einer Produktionsstätte und den damit verbundenen Wirtschaftsgütern. Da hier nicht das Unternehmen an sich, sondern lediglich ausgewählte Aktiva Gegenstand der Transaktion sind, sind die mit einem Asset Deal verbundenen Risiken für den Käufer in der Regel geringer als bei einem Share Deal.

Die Wahl der Transaktionsart hat insbesondere steuerlich unterschiedliche Auswirkungen bei Käufer und Verkäufer, so dass diese im Rahmen der Transaktionsverhandlungen geklärt werden müssen.

Neben der steuerlichen und rechtlichen Struktur ist auch die Gestaltung der Finanzstruktur der einzelnen Unternehmen sowie die gesellschaftsrechtliche Organisation des Investors bei der Optimierung und Gestaltung der Transaktion zu berücksichtigen.

### Vertragsdurchführung

Dass eine Unternehmenstransaktion nicht mit dem Abschluss des Kaufvertrages beendet ist, zeigt die Tatsache, dass in der Praxis oftmals spätere Nachverhandlungen oder Unstimmigkeiten zwischen dem Käufer und Verkäufer aufgrund von Garantien vorkommen. Diese binden wertvolle Managementkapazitäten und können vom Wesentlichen – der Integration des Akquisitionsobjektes – ablenken. Das deutsche Recht ist grundsätzlich nicht für Unternehmenskäufe ausgelegt. Deswegen sind die angelsächsischen Usancen normalerweise in einem Kaufvertrag berücksichtigt, wobei umfangreiche Garantien und Gewährleistungen formuliert sind, um die Position des Käufers (und Verkäufers) zu sichern.

Daher ist es insbesondere ratsam, bei der Ausgestaltung von Kaufverträgen transaktionserfahrene Rechtsexperten zu engagieren. Zusammen mit dem Wirtschaftsprüfer, der

### Varlıkların Devri Anlaşması – (Asset Deal)

“Asset Deal” bir işletmenin veya işletmenin bir kısmının, örneğin bir şirketin üretim sahasının ve bu saha ile bağlantılı ekonomik mallarının satın alınmasıdır. Varlıkların devri işlemi sırasında alıcının riski hisse devir anlaşmasında olduğundan daha azdır.

İşlem çeşidinin seçimi özellikle vergisel açıdan alıcılar ve satıcılar için farklı etkilere sahiptir. Bu sebeple işlemin çerçevesi görüşmeler esnasında açıkça belirlenmek zorundadır.

Her işletmenin kendi vergisel ve hukuki yapısını organize etmenin dışında, yatırımcının şirket hukukuna uygun olarak, işlemin optimizasyonu ve organizasyonu şirketin mali yapısı da dikkate alınarak organize edilir.

### Şözleşmenin Yapılması

Satış işlemi satış sözleşmesinin imzalanmasıyla son bulmaz. Uygulamada, satış sözleşmesinden sonra verilen garantiler konusunda alıcı ve satıcı arasında pazarlıklar (tartışmalar) ve anlaşmazlıklar yaşanır. Alman kanunu temelde şirket satın almaları için düzenlenmemiştir. Bundan dolayı, alıcının (ve satıcının) haklarını korumak için, garantilerin tanımlandığı “Anglo-Saxon” kanunu kullanılmaktadır.



die Due Diligence geleitet hat, können diese bei der Gestaltung folgender transaktionsrelevanter Vertragsbedingungen beratend tätig werden:

- Eigenkapitalgarantien,
- Variable Kaufpreisgestaltung,
- Garantien und Zusicherungen, z. B. bei Steuerklauseln,
- Gestaltung nachträglicher Kaufpreisanpassungen,
- Erstellung oder Prüfung von Übernahmebilanzen,
- Closing audits.

## Integration

Nach erfolgter Unternehmensübernahme gilt es, eine nahtlose und schnelle Integration des erworbenen Unternehmens in den bestehenden Konzern zu gewährleisten. Die einer Transaktion zugrunde liegenden Planungen und Konzeptionen müssen zeitnah durchgeführt werden. Hierzu ist die erfolgreiche Integration des Akquisitionsobjektes und dessen Mitarbeiter der entscheidende Schritt. Im Vorfeld ist es wichtig, dass der Käufer seine Akquisitionsziele, die neue Organisationsstruktur, die Führungspositionen sowie schließlich die Umsetzung der Ziele auf strategischer und operativer Ebene möglichst zeitnah an die Mitarbeiter kommuniziert.

Bu nedenle satış sözleşmesinin düzenlenmesi aşamasında bu konuda uzman hukukçuların işleme dahil edilmesi tavsiye edilir. İncelemeyi gerçekleştiren denetim firması ile birlikte örneklerini aşağıda göreceğiniz işleme uygun koşullar sözleşmeye dahil edilir:

- Özsermaye garantisi,
- Değişken satınalma fiyatı organizasyonu,
- Garantiler ve güvenceler, örneğin vergi hükümleri,
- Satın alma fiyatının devir sonrası gözden geçirilmesi,
- Devir bilançolarının oluşturulması veya denetlenmesi,
- Kapanış Denetimi.

## Entegrasyon

İşlemden sonra satın alınan şirketin satın alan şirket ile doğrudan ve hızlı bir şekilde entegrasyonu gerçekleşir. Gereкли planlama ve uyum işlem sonuçlandırılmadan önce başarıyla tamamlanmalıdır. Başarılı bir entegrasyon için satın alınan şirket ve çalışanları çok önemlidir. Alıcının satın alınan şirketin üst yönetimine ve diğer çalışanlarına satın alma nedenlerini, şirketin organizasyon yapısını, stratejik ve operasyonel hedeflerini açıklaması önemlidir.

# Türkisch-Deutsche Industrie- und Handelskammer

Bereits 1994 wurde aufgrund des unterzeichneten Protokolls zwischen dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und der Union der Türkischen Kammern für Handel, Industrie, Seehandel und Warenbörsen (TOBB) eine Deutsch-Türkische Industrie- und Handelskammer in Istanbul gegründet. Auf Grundlage dieses Protokolls wurde die Türkisch-Deutsche Industrie- und Handelskammer (TD-IHK) am 22. Oktober 2003 mit Hauptsitz in Köln, in Kooperation zwischen der DIHK und dem TOBB gegründet.

## Ziele

Ziel der TD-IHK ist es, sich Unternehmen als Kommunikationsplattform anzubieten und sowohl regionale als auch überregionale Organisationen zusammenzuführen. Durch die TD-IHK können Beziehungen gestärkt und effizienter genutzt werden. Sie versorgt wirtschaftliche Institutionen mit aktuellen und detaillierten Informationen über Stand und Entwicklung in handels- und wirtschaftspolitischen Fragen. Sie erforscht Investitionsmöglichkeiten für türkische Unternehmer und erleichtert ihnen den wirtschaftlichen Einstieg in Deutschland.

Ihre Mitglieder werden permanent über die Bewegungen und Entwicklungen von deutschen und europäischen Märkten informiert. Die TD-IHK ebnet und pflegt Kontakte zwischen Wirtschaftskreisen beider Länder und fördert die Ausbildung bilingualer Fach- und Führungskräfte.

## Dienstleistungen

Die Kammer übt insbesondere folgende Tätigkeiten aus:

- Recherche, Veröffentlichung und autorisierte Weitergabe von Adressen, Marktstudien und Informationen zum Wirtschaftsrecht
- Teilnahme an und Durchführung von Konferenzen, Seminaren, Diskussionen, Ausstellungen und Messen
- Hilfestellung bei Unstimmigkeiten im bilateralen Wirtschaftsverkehr
- Wirtschaftsrelevante Berichte über die Türkei und Deutschland
- Kontaktpflege zu und innerhalb von deutschen und türkischen Regierungsstellen, Kammern, Behörden und Unternehmen

# Türk-Alman Ticaret ve Sanayi Odası

Alman Sanayi ve Ticaret Odaları Birliği (DIHK) ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) arasında 1994 yılında imzalanan bir protokol uyarınca İstanbul'da bir Alman-Türk Sanayi ve Ticaret Odası kurulmuş bulunmaktadır. Anılan mutabakat gereği, karşılıklılık esasına dayalı olarak, 22 Ekim 2003 tarihinde, DIHK ve TOBB'nin girişimleriyle bu kez Köln'de yerleşik Türk-Alman Ticaret ve Sanayi Odası (TD-IHK) faaliyete geçmiştir. DIHK ve TOBB kurumlarından birer temsilci, TD-IHK'yi aktif biçimde desteklemek amacıyla Yönetim Kurulu üyesi olarak tayin edilmişlerdir. TD-IHK'nın bir Berlin Temsilciliğinin kurulması da öngörülmektedir.

## Amaçlar

TD-IHK'nın ana amacı, bu işletmelere bir iletişim platformu olarak hizmet sunmak, yerel veya ülke çapında faaliyet gösteren tüm sivil toplum kuruluşları için birleştirici ve bütünleştirici bir görev ifa etmektir.

Nitekim TD-IHK sayesinde Alman kurumlarıyla ilişkilerin güçlendirilmesi ve bunlardan daha etkin biçimde yararlanılabilmesi mümkün olabilecektir. Oda, işletmeleri ticari ve ekonomik konularda sürekli ve düzenli olarak aydınlatacaktır ve bunun yanı sıra Türk girişimcileri adına yatırım olanaklarını çok yönlü olarak araştırarak, Türk müteşebbislerinin Alman pazarına girişini kolaylaştırıcı etkinlikler içinde bulunacaktır.

Oda, üyelerine Alman ve Avrupa pazarlarındaki gelişmeler ve hareketlilikler hakkında düzenli bir bilgi aktarımı yapılacaktır. TD-IHK'nın bir diğer amacı da, iki ülkenin ekonomi çevreleri arasındaki temasların gelişmesine ve güçlenmesine katkıda bulunmak, iki dilli uzman kadroların ve yöneticilerin eğitimlerini teşvik etmektir.

## Hizmetlerimiz

Oda'nın üyelerine sunduğu Hizmetler:

- Araştırmalar yapmak, gerekli adreslere ulaşmak ve yetkili kurum olarak 3. şahısların kullanımına sunmak, piyasa etüdüleri yapmak, ekonomi hukukuna ilişkin bilgi vermek
- Konferans, seminer, tartışma, sergi ve fuarlar düzenlemek veya bunlara katılmak
- İkili ekonomik ilişkilerde karşılaşılan uyuşmazlıkların çözümüne yardımcı olmak
- İki ülke ekonomileriyle ilgili raporlar hazırlamak
- Almanya ve Türkiye'deki resmi daireler, makamlar, odalar ve özel işletmelerle ilişki kurmak

# KPMG

KPMG International ist als Verbund rechtlich selbstständiger nationaler Unternehmen mit über 100.000 Mitarbeitern in 148 Ländern eines der größten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen weltweit. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Unternehmen auf diesem Geschäftsfeld. Rund 6.900 Mitarbeiter an über 20 Standorten repräsentieren hier eine Gesellschaft mit über 100 Jahren Erfahrung. Unsere Leistungen erbringen wir in folgenden Geschäftsbereichen:

- **Audit**
- **Tax**
- **Advisory**

Der Geschäftsbereich **Audit** führt Jahresabschluss- und Konzernabschlussprüfungen für Unternehmen aller Rechtsformen und aller Größenklassen unter Berücksichtigung der relevanten Rechnungslegungsgrundsätze (insbesondere HGB, IFRS, US GAAP) durch.

Im Geschäftsbereich **Tax** werden u. a. Dienstleistungen mit folgenden Schwerpunkten erbracht:

- **General Tax Practice:** von der Erstellung von Steuererklärungen über die Erarbeitung einer steuerlichen Strategie bis zur Betreuung von Außenprüfungen
- **International Executive Services:** Beratung bei internationalen Personaleinsätzen
- **Global Transfer Pricing Services:** Entwicklung von Lösungen für die konzerninterne Preisgestaltung
- **Indirect Taxation:** Unterstützung bei der Gestaltung der Belastung durch Zölle, Umsatz- und Verbrauchsteuern

Im Geschäftsbereich **Advisory** bietet KPMG u. a. umfassende Beratung sowohl beim Kauf als auch beim Verkauf von Unternehmen. Aufgrund zahlreicher erfolgreich durchgeführter Transaktionen verfügt KPMG als führender unabhängiger Transaktionsberater über umfassende Erfahrungen und wegweisende Lösungsansätze bei der Begleitung von Unternehmensakquisitionen. Advisory berät in den Bereichen Accounting, Controlling, Corporate Governance, prozess- und kostenorientiertes Performance Management, Risikomanagement, Interne Revision sowie Management von IT-Risiken.

# KPMG

KPMG International dünyada 148 ülkede 100.000 çalışanı ile yasal çerçevede biraraya gelmiş bağımsız ulusal firmalardan oluşan en büyük denetim ve danışmanlık firmalarından biridir. Bu çerçevede, Almanya'da da konusunda önde gelen firmaların altında birleştiği 100 yılı aşkın deneyimi ile KPMG, 20 şehirde 6,900 çalışanı ile faaliyette bulunmaktadır. Firmamız aşağıda yer verilen konularda hizmet vermektedir.

- **Muhasebe denetimi**
- **Vergi**
- **Danışmanlık**

**Muhasebe denetimi** bölümümüz, denetime tabi her büyüklükteki firmanın gerekli muhasebe ilkeleri çerçevesinde (HGB, IFRS, US GAAP) yıl sonu denetimlerini ve grup konsolidasyonlarını gerçekleştirmektedir.

**Vergi** bölümümüz aşağıdaki konularda hizmet vermektedir:

- **Genel vergi uygulamaları:** Vergi beyannamelerinin verilmesinden ve firmaya uygun vergi stratejilerinin geliştirilmesi konularından dış denetimle ilgili danışmanlık konularına kadar çeşitli konularda,
- **International Executive Services:** Uluslararası personel transferi ile ilgili konularda,
- **Global transfer pricing services:** Şirket içi fiyatlandırmalarında esaslar konusunda,
- **Dolaylı vergileme:** Gümrük vergileri, KDV ve tüketim vergileri ile ilgili konularda.

**Danışmanlık** bölümümüz, danışmanlık hizmetinin yanısıra şirket alım ve satımı konularında hizmet vermektedir. KPMG, bugüne kadar bu konuda yapmış olduğu çalışmalarda şirket alım-satım konusunda lider ve rehber şirket konumunda gelmiştir. Bunu yanısıra danışmanlık bölümümüz, muhasebe, denetim, şirket yönetimi, iç denetim ve IT-risk yönetimi konularında hizmet vermektedir.