Checkliste für Nachfolgende

Vor einer Betriebsübernahme ist es unabdingbar sich einen Überblick über das gesamte Unternehmen zu verschaffen. Ziehen Sie hierfür Experten wie Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Sachverständige, Juristen oder Unternehmensberater zu Rate. In einer Due Diligence werden die wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Gegebenheiten untersucht und das Ertragspotential des Unternehmens und die Risiken analysiert.[i]

Unsere Checkliste unterstützt Sie beim Kennenlernen des Betriebes zu folgenden Themen:

- Allgemein
- Produktangebot
- Kunden, Marketing & Vertrieb
- Branche & Wettbewerb
- Lieferanten, Beschaffung & Logistik
- Leistungsfähigkeit & Unternehmensentwicklung
- Organisation
- Personal
- Betriebs- & Geschäftsausstattung
- Standort & Räumlichkeiten
- Recht & Steuern
- Unternehmensbewertung, Kaufpreis & Finanzierung
- Umsetzung

Allgemein		*Ihre Notizen*
☐	Warum wird das Unternehmen übergeben?	
☐	Welches Image hat das Unternehmen?	
☐	Seit wann sucht der Inhaber einen Nachfolger? An welchen Umständen scheiterte bisher die Übergabe?	
☐	Ist mit Widerständen aus der Unternehmerfamilie zu rechnen?	
☐	Werden Sie den Betrieb alleine oder mit Partnern übernehmen? Wie wird die künftige Eigentümerstruktur aussehen? Wer wird die Geschäftsführung übernehmen?	
☐	Erfüllen Sie die rechtlichen Voraussetzungen einer Übernahme (Zulassung/Erlaubnis)?	
☐	Sind Ihre fachlichen und kaufmännischen Qualifikationen ausreichend? Haben Sie unternehmerische und branchen-spezifische Erfahrung?	
☐	Wie stehen Ihr Partner und Ihre Familie zur geplanten Übernahme?	

Produktangebot		*Ihre Notizen*
☐	Welches Angebot hält das Unternehmen vor?	
☐	Welchen Kundennutzen hat das Produktangebot?	
☐	Wie ist die Qualität der angebotenen Produkte (Reklamationen, Lieferpünktlichkeit)?	
☐	Sind die Produkte aktuell und zukünftig wettbewerbsfähig (Technik, Mode, Kaufgewohnheiten, Produktzyklus)? Werden die Produkte zu einem konkurrenzfähigen Preis angeboten?	
☐	Entwickelt oder plant das Unternehmen eine Erweiterung der Produktpalette oder neue Produkte/Leistungen? Planen Sie Veränderungen im Produktangebot?	
☐	Welches Innovationspotenzial sehen Sie?	
☐	Welche Gewährleistungs- und ggf. Garantieverpflichtungen sind einzuhalten? Welche Risiken der Produkthaftung können auftreten?	
☐	Erfüllen die Produkte die technischen Standarts und Richtlinien, auch im Hinblick auf absehbare Verschärfungen der Verordnungen oder geplante Markteintritte in andere Länder?	

Kunden, Marketing & Vertrieb		*Ihre Notizen*
☐	Wer sind die Kunden des Unternehmens? Gibt es einen festen Kundenstamm oder Abnahme-/Lieferverträge?	
☐	Wie sieht die ABC-Kundenstruktur aus? Wie stark schätzen Sie die Abhängigkeiten zu A-Kunden ein?	
☐	Liegt eine Kundenzufriedenheitsanalyse vor?	
☐	Sind die Kunden eher preis- oder qualitätssensitiv?	
☐	Verliert das Unternehmen nach der Übergabe Kunden (pers. Beziehungen zu Inhaber und Geschäftspartnern, wettbewerbsrelevante künftige Tätigkeit des Inhabers)?	
☐	Wie groß ist das Neukundenpotenzial? Welche Kundensegmente möchten Sie angehen?	
☐	Welche Möglichkeiten sehen Sie neue Märkte zu erschließen? Wie groß sind das aktuelle und zukünftige Marktvolumen?	
☐	Wie erfolgen Marketing und Vertrieb?	

Branche & Wettbewerb		*Ihre Notizen*
☐	Ist das Unternehmen wettbewerbsfähig?	
☐	Welche Konkurrenz hat das Unternehmen aktuell?	
☐	Wie schätzen Sie die künftige Konkurrenzsituation ein und mit welchen Entwicklungstendenzen ist zu rechnen?	
☐	Wie groß ist die Gefahr von Substitutionsprodukten?	
☐	Sind die Zukunftsprognosen für die Branche positiv?	
☐	Welche Veränderungen werden auf die Branche zukommen?	
☐	Welche Markteintrittsbarrieren hat die Branche?	
☐	Wie ist die Bonität der Branche?	
☐	Welche Stärken und Schwächen hat das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz?	
☐	Welche Kundenbedürfnisse befriedigt das Unternehmen besser als die Konkurrenz?	

Lieferanten, Beschaffung & Logistik		*Ihre Notizen*
☐	Wer sind die Lieferanten des Unternehmens?	
☐	Wie sieht die ABC-Lieferantenstruktur aus? Wie stark schätzen Sie die Abhängigkeiten zu A-Lieferanten ein?	
☐	Führt das Unternehmen eine Lieferantenbewertung durch?	
☐	Wie sind Logistik und Beschaffung organisiert? Welche Beschaffungskanäle werden genutzt? Welche Lieferkanäle werden genutzt?	
☐	Ist die Lagerhaltung rationell? Werden Durchlaufzeiten, Dauer der Lagerhaltung, Höhe des Warenbestandes überwacht?	
☐	Welcher Warenbestand wird übergeben? Wie hoch ist der Bestand an halbfertigen Erzeugnissen?	
☐	Welcher Wert wird für die Ware veranschlagt? Wie hoch ist die Wertminderung für Waren wegen Verderb, Materialermüdung, Ablauf des MHD, Saison, Mode, etc.?	

Leistungsfähigkeit & Unternehmensentwicklung		*Ihre Notizen*
☐	Liegen Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen bzw. Einnahmen-Überschuss-Rechnungen der letzten Jahre vor?	
☐	Wie sieht die aktuelle Ertragslage aus?	
☐	Wie hoch sind Forderungen und Verbindlichkeiten?	
☐	Wie hoch sind Gehalt und sonst. Leistungen an den Unternehmer?	
☐	Über welche immateriellen Werte verfügt das Unternehmen (gewerbliche Schutzrechte, Urheberrechte, Nutzungsrechte)?	
☐	Wie hoch ist der Auftragsbestand? Welche Umsätze lassen sich bei realistischer Einschätzung der Marktlage realisieren?	
☐	Wie hoch ist die Wertschöpfung je Mitarbeiter?	
☐	Wie hoch ist die Kapazitätsauslastung?	
☐	Welches Expansions- und Optimierungspotential sehen Sie?	
☐	Wie sind Zahlungsmodalitäten und Zahlungsmoral des Unternehmens und der Kunden?	
☐	Welche Bonität hat das Unternehmen laut Firmenauskunft verschiedener Ratingagenturen?	
☐	Passen Unternehmensleitbild und Unternehmenskultur zu Ihren Vorstellungen?	

Organisation		*Ihre Notizen*
☐	Gibt es Stellenpläne mit klaren Regelungen von Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen, Vertretungen?	
☐	Bestehen Kooperationen?	
☐	Werden Subunternehmer beauftragt?	
☐	Wie sieht die Aufbauorganisation des Unternehmens aus?	
☐	Wie sind Betriebsablauf und Geschäftsprozesse organisiert?	
☐	Welche Kommunikationstechnik, welche IT, Hard- und Software wird eingesetzt? Handelt es sich bei den Anwendungen um Standard- bzw. Branchenlösungen oder individuelle Anwendungssoftware?	
☐	Welche Tätigkeiten sind outgesourct und an Dienstleister beauftragt (Buchhaltung, Steuern, Fakturierung, Forderungsmanagement, Marketing, Vertrieb, Webauftritt, Social Media, Hotline, etc.)?	

Personal		*Ihre Notizen*
	<u>Hinweis:</u> Bei Betriebsübernahme muss der Übernehmer alle Arbeitsverträge weiterführen (§613a BGB)!	
☐	Wie ist die Lohn- und Gehaltsstruktur?	
☐	Sind in Arbeitsverträgen oder Betriebsvereinbarungen besondere Regelungen getroffen (Arbeitszeit, Urlaub, Altersversorgung, Firmenfahrzeug, VWL, Sonderzahlungen, Weihnachts-/Urlaubsgeld, 13. Monatsgehalt, usw.)?	
☐	Wie ist die Personalauslastung?	
☐	Benötigen Sie künftig weiteres Personal?	
☐	Wie schätzen Sie die Personalbeschaffung ein? Wie stark wird sich der Fachkräftemangel auswirken?	
☐	Wer sind die Mitarbeiter der 1. und 2. Führungsebene? Wer sind die Mitarbeiter an weiteren Schlüsselpositionen und besteht Gefahr, dass diese aufgrund der Übernahme kündigen?	
☐	Welche Altersstruktur hat die Belegschaft? Sind sowohl erfahrene als auch junge qualifizierte Mitarbeiter und Nachwuchskräfte beschäftigt?	
☐	Welche Qualifikationen haben die Mitarbeiter? Existieren Personalentwicklungspläne?	
☐	Wie ist das Betriebsklima (Motivation, Identifikation mit dem Betrieb, Fluktuation, Fehlzeiten, Kooperation, Kommunikation)?	
☐	Gilt das Kündigungsschutzgesetz?	
☐	Gibt es einen Betriebsrat?	
☐	Bestehen Beschäftigungsverhältnisse mit Familienangehörigen?	

Betriebs- & Geschäftsausstattung		*Ihre Notizen*
☐	Wie ist die technische Ausstattung? Wie sind Zustand und Alter von Maschinen, Werkzeugen, Fahrzeugen, Büroausstattung, EDV?	
☐	Können mit der Ausstattung konkurrenzfähige Produkte erstellt werden (Qualität, Kosten)?	
☐	Wann und welche Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen stehen an?	

Standort & Räumlichkeiten		*Ihre Notizen*
☐	Wer ist Eigentümer und Vermieter der Räume?	
☐	Ist der Standort langfristig gesichert (Mietdauer)?	
☐	Wie hoch ist die monatliche Miet-/Pachtbelastung? Sind Miete und Gebäudenebenkosten angemessen?	
☐	Sind Umbauten oder Renovierungen notwendig? Wer übernimmt die Kosten?	
☐	Sind die Gebäude für die Zwecke des Unternehmens geeignet (Zustand, Zuschnitt, Größe, Ausstattung, Parkplätze)?	
☐	Erfüllt der Betrieb alle gesetzlichen Vorschriften (Baurecht, Umwelt, Arbeitsstättenverordnung, Unfallschutz u.a.)?	
☐	Haben absehbare Infrastrukturänderungen Auswirkungen auf den Standort?	
☐	Wie gut ist die Lage?	
☐	Besteht eine gute Verkehrsanbindung am Standort? Ist der Betrieb gut sichtbar und erreichbar?	
☐	Sind die Räumlichkeiten für Kunden attraktiv und für Mitarbeiter motivierend?	
☐	Wie ist die Umgebungsbebauung und -nutzung?	
☐	Gibt es Beeinträchtigungen (Lärm, Schmutz, etc.) oder Einschränkungen für Ihr Unternehmen oder für Ihre Nachbarn?	
☐	Ist mit Altlasten auf dem Grundstück zu rechnen?	
☐	Sind Expansionen am Standort möglich?	

Recht & Steuern		*Ihre Notizen*
☐	In welcher Form erfolgt die Übernahme (Kauf, Pacht, Miete, Rente, Schenkung/Erbschaft)?	
☐	Wie hoch sind ggf. Abfindungszahlungen an weichende Erben?	
☐	Welche Rechtsform hat der Betrieb und welche Rechtsform werden Sie wählen?	
☐	Soll der Name fortgeführt werden (HR-Eintragung notwendig)?	
☐	In welche Verträge steigen Sie durch den Unternehmerwechsel ein (Miet-/Pacht-/Kauf-/Leasingverträge)? Können Verträge übernommen werden (Lizenzen, Konzessionen, Vertretungen)?	
☐	Müssen Pacht-, Darlehens- oder Versicherungsverträge geändert oder neu verhandelt werden? Müssen Verträge und Vereinbarungen mit Kunden neu verhandelt werden (z. B. Datenschutzerklärung)?	
☐	Wurden im Betrieb Pensionsrückstellungen gebildet? Welche Pensionszusagen sind zu erfüllen bzw. können geklärt, bereinigt oder ausgelöst werden?	
☐	Welche Beratungsleistungen werden Sie in Anspruch nehmen? Wen beauftragen Sie für die Unterstützung Ihrer Übernahme: Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt, Notar, Unternehmensberater?	
☐	Wurde eine Betriebsprüfung des Finanzamts durchgeführt?	
☐	Wie hoch ist die anfallende Steuerbelastung?	
☐	Liegen Unbedenklichkeitsbescheinigungen von Finanzamt, Sozialversicherung und Berufsgenossenschaft vor?	
☐	Wie hoch waren Abschreibungen in den vergangenen Jahren? Werden mit der Übergabe stille Reserven aufgedeckt?	
☐	Welche Haftungsthematiken kommen auf Sie zu (Steuerschulden, Löhne und Gehälter, nicht eingezahlte Stammeinlagen, Ruhegeldzusagen, etc.)? Bestehen Vereinbarungen mit dem Vorgänger?	

Unternehmensbewertung, Kaufpreis & Finanzierung		*Ihre Notizen*
☐	Liegt eine unabhängige Unternehmensbewertung vor?	
☐	Welche Vermögenspositionen (z. B. Anlagen, Warenlager) werden übernommen und wie sind sie realistisch zu bewerten?	
☐	Sind Kaufpreis bzw. Miete/Pacht angemessen?	
☐	Ist im Kaufpreis ein (angemessener) Firmenwert enthalten?	
☐	Welche Zahlungsmodalitäten haben Sie vereinbart?	
☐	Ist ein Teil des Kaufpreises an die künftigen Erträge gekoppelt?	
☐	Wie hoch sind die Kosten der Übernahme (Gebühren, Eintragungen, An-/Ummeldungen, Beratungskosten, erforderliche Neuinvestitionen)?	
☐	Wie viel Eigenkapital ist vorhanden/erforderlich?	
☐	Ist eine Finanzierung über Kreditinstitute erforderlich?	
☐	Können öffentliche Finanzierungsmittel und Zuschüsse in Anspruch genommen werden?	
☐	Welche Sicherungsmöglichkeiten für aufzunehmende Kredite bestehen?	
☐	Kann der Kapitaldienst geleistet werden?	

Umsetzung		*Ihre Notizen*
☐	Wann soll die Übernahme erfolgen?	
☐	Liegt ein Businessplan mit Gründungs- bzw. Fortführungskonzept vor?	
☐	Ist ein kontinuierlicher Übergang gewährleistet (Einarbeitung, Vorstellung bei Geschäftspartnern)?	
☐	Arbeitet der Inhaber nach Übernahme als Arbeitnehmer oder Berater für das Unternehmen?	
☐	Haben Sie Vorsorgemaßnahmen für sich und Ihre Familie getroffen (Altersvorsorge, Testament, Vollmachten, Verfügungen, Verträge)?	
☐	Haben Sie für einen eventuellen Krankheitsfall vorgesorgt?	
☐	Existiert ein Notfallkoffer für den Betrieb (Fortführung der Geschäfte, Vollmachten, Weisungen, Zugriffs- und Zugangsmöglichkeiten, Kontaktadressen, wichtige Verträge und Urkunden)?	

Stand: April 2017
Urheber: IHK für München und Oberbayern

Disclaimer: Dieses Merkblatt ist ein Service der IHK. Dabei handelt es sich um eine zusammenfassende Darstellung, die nur erste Hinweise enthält und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

Nachdruck mit freundlicher Genehmigung der IHK München und Oberbayern.

[i] Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Sprachform gewählt. Personen weiblichen wie männlichen Geschlechts sind damit gleichermaßen gemeint.

Ansprechpartner:

Jürgen Wager
Stettenstr. 1 + 3
86150 Augsburg
juergen.wager@schwaben.ihk.de
Tel. 0821 3162 255

Karin Bräuer
Edisonallee 39
89231 Neu-Ulm
karin.braeuer@schwaben.ihk.de
Tel. 0731 176 255 22

Gerhard Remmele
Donaustr. 29
87700 Memmingen
gerhard.remmele@schwaben.ihk.de
Tel. 08331 8361 18