

Nachfolge: Unternehmensangebote prüfen

Das passende Unternehmen zu finden ist keine leichte Aufgabe. Aber, was musst du tun, wenn du ein Unternehmen gefunden hast, das deinen Vorstellungen entspricht? Wie weit musst du in die Tiefe gehen, um herauszufinden, ob ein Unternehmen wirklich zu dir passt?

Wir haben dir in dieser Checkliste in paar Fragen zusammengestellt, die du dir in Bezug auf angebotene Unternehmen stellen solltest. Voraussetzung dafür ist, dass du eine Vorstellung davon hast, was dein Unternehmen zukünftig leisten sollte, damit du deine Ziele damit erreichen kannst. Das Alter der abgebenden Generation spielt in Nachfolgefällen immer eine Rolle. Nicht immer werden Unternehmen aus Altersgründen abgegeben. Manchmal ist es eine Erkrankung der Unternehmerin / des Unternehmers, die zum Verkauf zwingt. Manchmal sind es wirtschaftliche Gründe. Egal wie die Ausgangssituation ist, es ist immer wichtig, dass du genau hinschaust. Und das ohne Scheuklappen.

Diese Checkliste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollte von dir durch weitere Fragen ergänzt werden, die dein individuelles Vorhaben betreffen.

Die Unternehmer:innen

Ein Betrieb wird immer vom Unternehmer, seinen Vorstellungen, seinen Zielsetzungen, seinem Know-how und seinem Führungsstil geprägt. Sieh dir die handelnde Unternehmerpersönlichkeit daher genau an. Du musst deren Aufgaben und Funktionen schließlich später übernehmen.

Kannst du dich mit dem bestehenden Unternehmen identifizieren?

Ist eine gemeinsame Ausgangsbasis mit der Unternehmerin / dem Unternehmer vorhanden? Wie miteinander vereinbar oder gegensätzlich sind eure Positionen in technischer, kaufmännischer oder unternehmerischer Hinsicht? Widersprechen sich eure Ansichten nur oder befruchten sich die unterschiedlichen Sichtweisen auch in der Diskussion? Ist eine Zusammenarbeit in der Übergangsphase möglich?

Welche Aufgaben nimmt die Unternehmerin / der Unternehmer im Betrieb wahr? Welche Aufgaben sind davon ausschließlich ihr / ihm vorbehalten? Welche Schlüsselpositionen besetzt die aktuelle Unternehmergeneration?

Decken sich diese Aufgaben mit deinem technischen, kaufmännischen und unternehmerischen Know-how? Liegst du mit den Kenntnissen der aktuellen Geschäftsführung gleich auf? Wo bist du besser als die Unternehmerin / der Unternehmer und wo schlechter?

Welche Lücken musst du noch füllen, um die Unternehmerin / den Unternehmer tatsächlich ersetzen zu können?

In welchen Bereichen ist der Betrieb besonders von der derzeitigen Unternehmerpersönlichkeit abhängig? Besitzt die abgebende Generation besonderes technisches oder kaufmännisches Know-how, ohne dass der Betrieb nicht laufen würde?

Haben sie oder er besonders gute Kontakte zu Lieferanten, Kunden, Verbänden oder Behörden, die für das Unternehmen besonders wichtig sind? Basieren diese Kontakte auf persönlichen Beziehungen?

Können diese Kontakte und persönlichen Beziehungen von dir problemlos übernommen werden oder gehen diese mit dem Weggang der

Unternehmerin / des Unternehmers für den Betrieb verloren? Gehen zum Beispiel gleichaltrige Kunden mit der Inhaberin / dem Inhaber „in Rente“ (Alterseffekt speziell im Dienstleistungssektor)?

Wie viel Zeit wird für die Übertragung der Kontakte benötigt? Wie lang sind die Bestellzyklen? Wie lange brauchst du, bis du die wichtigsten Kunden bei einem Projekt, einem Besuch oder einer Bestellung kennen gelernt hast?

Gibt es Zulassungen und Genehmigungen, die direkt von der Ausbildung oder den Fachkenntnissen der Unternehmerin / des Unternehmers abhängig sind? Können diese Zulassungen nahtlos übertragen werden oder sind dafür erst bestimmte Voraussetzungen (Ausbildung, Fachkundenachweis, usw.) zu schaffen?

Der Standort

Nimm den Standort des Unternehmens in Augenschein. Ein Betriebsrundgang liefert dir bereits wesentliche Informationen, die später vertieft werden können.

Welche Betriebsstätten (Grundstücke, Immobilien, Anlagen, etc.) gehören zum Unternehmen? Gehören diese Betriebsstätten dem Unternehmen, der Unternehmerin / dem Unternehmer oder sind sie gemietet? Wer ist Eigentümer?

Soll die Immobilie zusammen mit dem Unternehmen verkauft werden? Soll die Immobilie an den Nachfolger vermietet werden? Zu welchen Konditionen sollen Verkauf (Preis) oder Vermietung (Miete, Laufzeit, Nebenkosten, usw.) erfolgen? Sind diese Konditionen angemessen beziehungsweise ortsüblich?

In welchem Zustand befinden sich Grundstück und Gebäude? Sind Reparaturen oder Instandsetzungsarbeiten notwendig?

Ist das Unternehmen verkehrsgünstig gelegen? Kann es von Lieferanten, Kunden und Personal schnell und problemlos erreicht werden? Stehen ausreichend Parkplätze zur Verfügung?

Ist der Standort zukunftssicher? Ist eine Erweiterung des Unternehmens am vorhandenen Standort möglich? Kannst du deine Vorstellungen am jetzigen Standort realisieren?

Gibt es behördliche Auflagen (Umweltschutz, Schichtbetrieb, Lkw-Verkehr, usw.), die am Standort erfüllt werden müssen? Ist mit einer Veränderung beziehungsweise Verschärfung dieser Auflagen zu rechnen?

Welche Planungen (Bebauungspläne) bestehen für das Unternehmensumfeld? Besteht die Gefahr, dass das Unternehmen durch veränderte Straßenführungen oder Baumaßnahmen Nachteile erleidet?

Befinden sich Altlasten auf oder im Firmengelände? Wurde oder wird am Standort mit umweltgefährdenden Stoffen (Öl, Lacke, Lösungsmittel, Schlacke oder sonstige Produktionsrückstände) gearbeitet? Gibt es ein aktuelles Bodengutachten? Wer trägt die hohen Kosten für anstehende oder zukünftige Sanierungsarbeiten und die Altlastenbeseitigung?

Gibt es im Unternehmen rechtlich vorgeschriebene und für deine Branche typische umwelttechnische Anlagen, wie zum Beispiel Ölabscheider, Wasserbehandlungsanlagen oder ähnliches? In welchem Zustand befinden sich diese Anlagen? Stehen Reparaturen oder Umbaumaßnahmen an? Ist in naher Zukunft mit einer Verschärfung der Auflagen und einer Umrüstung der bestehenden Anlagen zu rechnen?

Die Produktion

Du benötigst ein gut ausgestattetes Unternehmen, um deine eigenen Zielsetzungen und Ideen verwirklichen zu können. Nimm die Ausstattung von Büro, Laden oder Produktion genau unter die Lupe.

Was ist an Ausstattung, Maschinen und Anlagen vorhanden? Wie werden diese in der Produktion und im Büro eingesetzt? Fehlen notwendige Maschinen und Einrichtungen oder gibt es gegebenenfalls Geräte, die gar nicht oder nur unzureichend genutzt werden?

In welchem Zustand befinden sich die Maschinen und Einrichtungen? Wie lange sind sie noch nutzbar und wann werden Ersatzinvestitionen fällig? Muss kurzfristig Geld in die Instandsetzung oder Neuanschaffung investiert werden?

Sind die geforderten Sicherheitseinrichtungen vorhanden oder müssen diese nachgerüstet werden?

Liegt bereits ein neutrales Gutachten über den Wert der vorhandenen Einrichtungen und Maschinen vor?

Was planst du? Kannst du deine (Produkt-)Ideen und Vorstellungen mit der vorhandenen Ausstattung realisieren? Was musst du zusätzlich in die Ausstattung und den Maschinenpark investieren, um deine Ziele erreichen zu können?

Was würde der Aufbau eines Unternehmens kosten, wenn du die Büro- oder Ladenausstattung, die notwendigen Maschinen und Einrichtungen neu anschaffen müsstest? Wäre dies billiger, als Bestehendes zu übernehmen, instand zu setzen beziehungsweise in Teilen zu erneuern oder zu ergänzen?

Die Produkte und Dienstleistungen

Jedes Unternehmen lebt vom Verkauf seiner Produkte und Dienstleistungen. Daher sollten diese modern und aktuell sein. Bei der Übernahme eines Unternehmens sollten gerade die vorhandenen Produkte und Dienstleistungen immer deinen Vorstellungen und Zielsetzungen entsprechen.

Wie sieht die Angebotspalette aus? Sind die Produkte und Dienstleistungen aktuell, marktfähig und innovativ? Worin liegt das besondere Erfolgspotenzial der Produkte und Dienstleistungen?

Zeichnen sich die Produkte oder Dienstleistungen durch eine besondere Qualität in der Fertigung oder im Service aus? Gibt es andere Alleinstellungsmerkmale (Preis, Design, usw.), die nur dieses Angebot besitzt?

Wie ist das Preisniveau der angebotenen Produkte und Dienstleistungen angelegt (Hoch-, Normal- oder Niedrigpreissegment)?

Wie wurden die Preise kalkuliert? Ist die Preiskalkulation schlüssig und nachvollziehbar oder weist sie Mängel auf?

Welche Produkte oder Dienstleistungen können zusätzlich angeboten werden? Welche Ideen, Produkte, Dienstleistungen und Kontakte bringst du selbst zukünftig ins Unternehmen ein?

Gibt es innovative Ideen für den Verkauf und die Vertriebswege, die bislang gar nicht oder nur in geringem Umfang genutzt werden?

Sind die Produkte durch bestimmte Verfahren, Rezepte, Gebrauchsmuster oder Patente geschützt? Wer ist Inhaber dieser Schutzrechte?

Gehen die Schutzrechte beim Verkauf des Unternehmens auf dich als den neuen Eigentümer über?

Das Personal

Der Erfolg eines Unternehmens ist auch von den Mitarbeitern, ihren Fachkenntnissen, ihrer Einsatzbereitschaft und Motivation abhängig. Mit dem Unternehmen übernimmst du immer die bestehenden Arbeitsverhältnisse mit allen Rechten und Pflichten (§ 613a BGB). Du solltest daher wissen, wer zukünftig deine Mitarbeiter sein werden.

Wie viele Mitarbeiter (Vollzeit, Teilzeit, Azubis, Aushilfen) hat das Unternehmen?

Welche Ausbildung und welches Alter haben die Mitarbeiter? Wie lange sind die einzelnen Mitarbeiter bereits im Unternehmen tätig?

Wie sind die Arbeitsverträge ausgestaltet? Welche Lohn-, Prämien-, Provisions- und Gehaltsvereinbarungen wurden mit den Mitarbeitern getroffen?

Sind alle Arbeitsverträge schriftlich geschlossen worden? Sind Sondervereinbarungen und alle Betriebsvereinbarungen schriftlich dokumentiert? Können die Arbeitsverträge und Vereinbarungen mit Hilfe der aktuellen Geschäftsführung nachträglich schriftlich dokumentiert werden?

Wie flexibel können die Mitarbeiter eingesetzt werden? Welche Maschinen werden von welchen Mitarbeitern bedient? Welche Aufgaben werden durch welche Personen wahrgenommen?

Gibt es Schlüsselpositionen im Unternehmen? Durch wen werden diese Positionen besetzt? Welche Aufgaben, Funktionen und Kontakte hängen von diesen Mitarbeitern ab? Gibt es feste Vertretungsregelungen, falls Mitarbeiter ausfallen?

Wie ist das Unternehmen organisiert? Welchen Erfolg hat das Unternehmen bislang mit dieser Organisation? Entspricht die Organisation noch den Anforderungen, die die Produktion, der Markt und das Unternehmensumfeld stellen?

Welche Unternehmensteile können oder müssen in Bezug auf Organisation und Struktur noch weiter optimiert werden?

Gibt es einen aktuellen Weiterbildungsbedarf im Unternehmen? Welche Weiterbildungsmaßnahmen müssen kurz- und mittelfristig durchgeführt werden?

Sind das Management und die Mitarbeiter des Unternehmens in der Lage, aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu meistern? Wo müssen Veränderungen vorgenommen werden?

Wie viel Personal ist erforderlich, um den zukünftigen technischen und kaufmännischen Entwicklungen und Anforderungen gerecht zu werden? Müssen neue Mitarbeiter eingestellt beziehungsweise alte Mitarbeiter entlassen werden (Kosten, Abfindungen, etc.)?

Bleiben dem Unternehmen gute und wichtige Mitarbeiter auch nach der Übernahme erhalten?

Welche Mitarbeiter verlassen das Unternehmen aus Altersgründen zusammen mit der Unternehmerin / dem Unternehmer? Welche Mitarbeiter verlassen das Unternehmen voraussichtlich, weil sie Nachfolgende und gegebenenfalls notwendige Veränderungen nicht akzeptieren wollen? Mit welchen Abfindungen muss in diesen Fällen gerechnet werden? Wer kann diese Mitarbeiter betriebsintern oder -extern ersetzen?

§ 613a BGB sieht bei der Unternehmensübergabe eine rechtzeitige Information der Mitarbeiter vor. Sind die Mitarbeiter rechtzeitig über die Unternehmensnachfolge informiert worden? Hatten Sie Gelegenheit, sich dazu zu äußern?

Der Markt und die Konkurrenz

Informiere dich rechtzeitig über aktuelle Marktentwicklungen und Trends der Branche, für die du dich interessierst. Informiere dich bei den Kammerorganisationen, durch veröffentlichte Marktforschungsergebnisse, Fachzeitungen und Fachmessen über die aktuellen Entwicklungen.

In welchen Märkten (Inland / Ausland) ist das Unternehmen mit seinen Produkten beziehungsweise Dienstleistungen tätig?

Wie groß ist der Marktanteil des Unternehmens in den einzelnen Produktgruppen und Märkten?

Ist das Unternehmen konkurrenzfähig? Worin liegen besondere Stärken und Schwächen?

Welches Entwicklungspotenzial bieten die bereits erschlossenen und potenziellen Märkte? Ist das Potenzial groß genug, damit das Unternehmen auch in Zukunft bestehen kann?

Welche Produktideen, Branchen- und Marktkontakte bringst du in das Unternehmen ein? Können dadurch neue Märkte und Zielgruppen erschlossen werden?

Welche Marktveränderungen sind zu erwarten? Gibt es Modetrends oder neue Produkte und Dienstleistungen, die den Markt zukünftig verändern werden?

Wie hat sich der Auftragsbestand des Unternehmens in der Vergangenheit entwickelt?

Wie hoch ist der aktuelle Auftragsbestand in den unterschiedlichen Produktgruppen?

Welche Kapazitätsauslastung hat der Betrieb? Ist eine Kapazitätsausweitung möglich?

Wie viele Konkurrenzunternehmen existieren und wie groß ist deren Marktanteil?

Worin bestehen die besonderen Stärken oder Schwächen deiner unmittelbaren Konkurrenten?

Wie hat sich das Unternehmen in der Vergangenheit im Vergleich zu den Konkurrenten entwickelt? Was macht das Unternehmen besser oder schlechter als die Konkurrenz?

Die Kunden

Wichtigster Garant für den Fortbestand eines Unternehmens sind seine Kunden. Mit diesen besteht in der Regel ein sehr komplexes Beziehungsgeflecht. Aus diesem Grund solltest du feststellen, wer deine Kunden sind beziehungsweise sein werden und was sie vom Unternehmen und von dir erwarten. Gehe vorsichtig mit diesem Thema um! Kundendaten sind sehr sensibel und werden daher vom Unternehmen geheim gehalten und gehütet.

Wer sind die (Haupt-) Vertriebspartner und Kunden des Unternehmens? Welche Produkte werden an welche Kunden geliefert? Welche Dienstleistungen werden von den Kunden nachgefragt?

Wie viele aktive Kunden hat das Unternehmen, die regelmäßig dort bestellen? Wie viele passive Kunden hat das Unternehmen, die nur sporadisch beim Unternehmen einkaufen? Existiert eine Kundenkartei? Wie aktuell ist diese Kundenkartei (Karteileichen)?

Gibt es Rahmenvereinbarungen (Verträge, Mindestbestellmengen, Zahlungskonditionen, usw.) mit bestimmten Kunden? Sind diese Vereinbarungen bereits schriftlich dokumentiert? Wenn nicht, besteht die Möglichkeit, diese mündlichen Absprachen kurzfristig schriftlich zu fixieren?

Gibt es Abhängigkeiten von bestimmten Vertriebspartnern und Kunden? Gibt es Hauptkunden? Wie viele Kunden sind das? Welcher Umsatzanteil entfällt auf diese Kunden?

Wie breit ist die Kundenstruktur insgesamt gestreut? Welche Kundengruppen gibt es? Welcher Umsatzanteil entfällt auf die verschiedenen Kundengruppen?

Wie steht es mit der Zahlungsfähigkeit und der Zahlungsmoral der Kunden? Handelt es sich um stabile Unternehmen oder befinden sich einige Kunden bereits in einer Krise?

Können die Kunden und Partner auch weiterhin an den Betrieb gebunden werden? Bestehen besonders enge Beziehungen zur aktuellen Unternehmerngeneration, so dass der Kunde oder Partner dem Unternehmen nach der Übergabe voraussichtlich verloren geht?

Wie lang muss der Übergabezeitraum sein, um die Kundenbeziehungen übernehmen zu können (Kauf- / Bestellzyklen)?

Welche Kundenkontakte kannst du aus deiner bisherigen Tätigkeit in das Unternehmen mit einbringen?

Die Lieferanten

Es gibt einige grundsätzliche Fragen zu den Lieferanten, die frühzeitig beantwortet werden sollten. Obwohl Unternehmen heute in der Regel aus einer Vielzahl an Lieferanten auswählen können, gibt es immer einzelne Situationen, in denen man von bestimmten Lieferanten abhängig ist.

Wer sind die (Haupt-) Lieferanten des Unternehmens? Was wird von diesen Lieferanten bezogen? Gibt es alternative Lieferanten für diese Produkte? Zu welchen Konditionen liefern diese?

Gibt es Abhängigkeiten von bestimmten Lieferanten?

Ist das Unternehmen vertraglich an bestimmte Lieferanten gebunden? Welche Rechte und Pflichten (Stichwort: Knebelverträge) sind in diesen Verträgen festgeschrieben?

Gibt es Mitspracherechte und eine Einflussnahme des Lieferanten bei der Regelung der Nachfolge, wie dies im Handels- oder Franchisebereich vorkommen kann?

Sind bestimmte Lieferanten über persönliche Beziehungen zur aktuellen Unternehmergegeneration an den Betrieb gebunden?

Bleiben die Lieferanten dem Unternehmen voraussichtlich auch nach der Übergabe erhalten? Trägt der übergebende Generation mit dir zusammen dafür Sorge, dass dir die vereinbarten Konditionen erhalten bleiben?

Versuche dir mit Hilfe dieser Fragen ein umfassendes Bild über den angebotenen Betrieb, seine Chancen und Risiken zu verschaffen.

„Was denn, das soll ich mir alles ansehen?“, wirst du dich jetzt fragen. Zugegeben, der Fragenkatalog ist sehr umfangreich. Aber unsere Erfahrung zeigt, dass Unternehmer:innen bei Verkaufsverhandlungen zu viel geglaubt wird. Das führt zu bösen Überraschungen. Daher kann eine Überprüfung des Unternehmens nicht gründlich genug sein.

Gehe in den Gesprächen mit der Unternehmerin oder dem Unternehmer sensibel vor. Beschäftige dich zunächst mit den offensichtlichen Unternehmensbereichen, wie der Produktion und dem Standort. Nutze die Gelegenheit, dein Gegenüber im Gespräch besser kennen zu lernen und Vertrauen zu gewinnen. Erst dann solltest du die sensibleren Fragen zum Beispiel in Bezug auf Kunden und Marktentwicklungen angehen.



Du benötigst Hilfe bei der Überprüfung eines Nachfolgeangebots?

Kein Problem. Sprich uns einfach an!

MK start bietet dir eine umfassende Begleitung durch Gründungsexpert:innen an. Von der ersten Geschäftsidee bis zu ihrer Umsetzung.

Wir beraten kompetent, neutral und kostenlos!
Wir bieten dir Orientierung im Gründungsprozess!
Wir bieten dir alles, was du wissen musst!
Gründe nicht allein! Lass dich begleiten!