

Commercial I

MARKETING

- ☐ Wie ist der Vertrieb organisiert? Wie wäre er zu verbessern?
- ☐ Wie sind die Produkte hinsichtlich Verpackung, Design etc. zu beurteilen? Was wäre zu optimieren?
- ☐ Wie ist der Kundendienst organisiert? Wie sollte er organisiert sein?
- ☐ Was wird im Bereich Werbung getan? Was sollte getan werden (Quelle: Firmenunterlagen, Gespräch)?
- ☐ Was wird im Bereich Öffentlichkeitsarbeit" getan? Was sollte getan werden?
- ☐ Gibt es eine Corporate Identity (einheitliches Erscheinungsbild)? Passt sie zum Unternehmen?

MÄRKTE

- ☐ Auf welchen Märkten ist das Unternehmen aktiv? Wo sollte es noch aktiv sein? Hier spielen auch die unternehmerischen Pläne eine Rolle.
- ☐ Wie haben sich die Märkte in den letzten Jahren entwickelt? (Quelle: Brancheninfos)
- ☐ Wie werden sich diese Märkte in der Zukunft entwickeln (Branchenfachleute befragen, Zukunftsstudien beschaffen)?

PREISE

- ☐ Welche Preispolitik wird betrieben?
- ☐ Lässt sich diese, wenn nötig, umstellen?

WETTBEWERBER

- ☐ Wie groß sind die Konkurrenten (Anzahl der Mitarbeiter, Umsatz,...)
- ☐ Welche Erträge erwirtschaften sie?
- ☐ Wo sind sie stärker/schwächer?
- ☐ Welche Entwicklung haben sie in den letzten Jahren durchgemacht (z. B. Wachstum, Schrumpfen, Fusion)?
- ☐ Was tun die Wettbewerber im Bereich Marketing und welchen Aufwand haben sie (z. B. Werbekosten in % vom Umsatz)?

PRODUKTION

- ☐ Läuft der Produktionsprozess und Fertigungsablauf rationell ab (gibt es unnötige Zwischenlager, zu lange und umständliche Transportwege etc.)?
- ☐ Was sollte hier geändert werden?
- ☐ Mit welchen Investitionen wäre dies verbunden? Wie hoch wären die Kosten?
- ☐ Gibt es ungenutzte Kapazitäten? Wenn ja, warum?
- ☐ Wie ist der Beschäftigungsgrad der letzten Jahre zu beurteilen?
- ☐ Wie lange ist der Auftragsvorlauf?
- ☐ Wie hat er sich in den letzten fünf Jahren entwickelt (Auftragsbestand, Auftragseingang)?

Commercial II

PRODUKTE ODER DIENSTLEISTUNGEN

- ☐ Welches Produktions-/Dienstleistungsprogramm hat das Unternehmen?
- ☐ Welchen Anteil haben die einzelnen Produkte am Umsatz (Statistiken!)?
- ☐ Ist das Produktions-/Dienstleistungsprogramm wettbewerbsfähig oder überaltert?
- ☐ Wie ändert sich die Wettbewerbssituation, wenn das Produkt-/Dienstleistungsprogramm geändert wird?
- ☐ Welchen Eindruck hinterlässt es auf die Öffentlichkeit/die Käufer? (Wie kommen die Produkte an?)
- ☐ Welche Änderungen wurden in den letzten Jahren vorgenommen?
- ☐ Welche Änderungen (Neuentwicklungen) sollten in der Zukunft durchgeführt werden?

KUNDEN

- ☐ Welche Kunden gibt es?
- ☐ Bestehen Abhängigkeiten von einem oder mehreren Kunden (werden z. B. mehr als 15% vom Umsatz mit einem Kunden gemacht?)
- ☐ Wie wird sich die Kundenstruktur nach der Transaktion darstellen?
- ☐ Welche Kunden könnten evtl. dazukommen?
- ☐ Welche Kunden werden wahrscheinlich wegfallen (wie personenzentriert ist das Unternehmen)?
- ☐ Sind Kunden mit dem Unternehmer "alt geworden"?

LIEFERANTEN

- ☐ Welche Lieferanten gibt es?
- ☐ Bestehen Abhängigkeiten von einem oder mehreren Lieferanten?
- ☐ Lassen sich die Kontakte zu den Lieferanten nach der Transaktion aufrechterhalten? Wie wäre ggf. Abhilfe zu schaffen?

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

- ☐ Welche Aufwendungen fallen für Forschung und Entwicklung an?
- ☐ ... im Vergleich zur Konkurrenz?
- ☐ Welche laufenden Forschungsprojekte gibt es?
- ☐ Welchen Entwicklungsstand haben sie?
- ☐ Werden die Entwicklungen marktfähig sein?
- ☐ Wurden staatliche Subventionen genutzt?
- ☐ Wird dies in Zukunft möglich sein?
- ☐ Gibt es Patente/Gebrauchsmuster, die im Unternehmen entstanden/genutzt werden?
- ☐ Werden Lizenzen vergeben?

Commercial III

HUMAN RESOURCE

- ☐ Durchschnittsalter der Mitarbeiter, insbesondere der Knowhow-Träger: Sind langjährige Mitarbeiter, die mit ihren Kenntnissen für den Betrieb wichtig sind, bereits kurz vor dem Rentenalter, kann es schwer werden, in den kommenden Jahren das Knowhow zu sichern. Das Gleiche gilt für Führungskräfte, von denen das Unternehmen abhängt.
- ☐ Welche Mitarbeiter haben welche Position im Unternehmen (Organigramm)?
- ☐ Entspricht die Aufbauorganisation der Größe des Unternehmens ("Wasserkopf")?
- ☐ Wie viele Arbeitnehmer arbeiten in der Verwaltung, wie viele produktiv?
- ☐ Ist dieses Verhältnis gesund?
- ☐ Wie ist der Altersaufbau der Belegschaft?
- ☐ Wie hoch sind die Personalkosten in Prozent vom Umsatz im Branchenvergleich?
- ☐ Wie hoch sind die Fluktuation und Krankheitsstand und wie haben sich die diesbezüglichen Zahlen in den letzten fünf Jahren entwickelt?
- ☐ Sind nach der Transaktion Kündigungen, Umbesetzungen, Neueinstellungen etc. notwendig?
- ☐ Was würden diese ggf. kosten (evtl. Sozialplan?)?
- ☐ Kann noch benötigtes Personal am Markt beschafft werden? (Anfrage beim örtlichen Arbeitsamt; Beobachten des örtlichen Stellenmarktes)
- ☐ Wie motiviert und qualifiziert sind Führungskräfte und Mitarbeiter?
- ☐ Welcher Führungsstil wurde bisher im Unternehmen praktiziert? (autoritär, kooperativ)

- ☐ Wird von daher das neue Management angenommen oder sind Schwierigkeiten zu erwarten?
- ☐ Gibt es Schichtarbeit/Überstunden? Sind letztere überhaupt notwendig?
- ☐ Welches Entlohnungssystem wird praktiziert?

GESELLSCHAFTER

- ☐ Wer ist an der Firma beteiligt?
- ☐ In welcher Höhe?
- ☐ Welche Gesellschafter arbeiten im Unternehmen mit?
- ☐ Welche Rechte haben die Gesellschafter? Welche Rechte würden Sie haben bzw. "heraushandeln" können?
- ☐ Welche Regelungen gibt es hinsichtlich Kündigung, Todesfall, Kompetenzen und Entscheidungsbefugnis, Gewinnverteilung, Nachschusspflicht etc.? (Gesellschaftsvertrag einsehen!)
- ☐ Gab es eine große Fluktuation von Geschäftsführern? (Hier hilft ein Blick in das Handelsregister)
- ☐ Wird eine gute Zusammenarbeit mit den bisherigen Gesellschaftern möglich sein?

Commercial IV

PENSIONSZUSAGEN

- ☐ Sind Pensionszusagen gemacht worden? Wenn ja, an wen und in welcher Höhe?
- ☐ Sind die Pensionszusagen durch entsprechende Rückversicherungen bzw. Rückstellungen abgedeckt? Beläuft sich die Abdeckung auf 100%?

ENVIROMENTAL

- ☐ Besteht die Gefahr, für Altlasten zur Verantwortung gezogen zu werden (Umweltschutz)?
- ☐ Wie ist die Energieeffizienz der Immobilien und Infrastruktur?
- ☐ Bestehen Altlasten oder Untergrundkontaminationen?
- ☐ Existieren Schadstoffe in Gebäuden?
- ☐ Welche potenziellen Umweltbelastungen gehen von Produktion und Produkten aus?
- ☐ Welches Potenzial zur Verbesserung der Umweltbilanz ist vorhanden?

VERKAUFSMOTIVE

- ☐ Warum soll das Unternehmen/die Beteiligung veräußert werden?
- ☐ Sind die Verkaufsmotive nachvollziehbar und realistisch?

Due Diligence Checklisten

TAX

- ☐ Wie ist die Gesellschafter-Struktur?
- ☐ Jahresabschlüsse und Steuerbilanzen der letzten drei Jahre
- ☐ Steuererklärungen und -bescheide für Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer und Umsatzsteuer
- ☐ Informationen zu offenen Steuerstreitverfahren oder verbindlichen Auskunftsverfahren
- ☐ Berichte über durchgeführte Betriebsprüfungen
- ☐ Was beinhaltet der Gesellschaftervertrag?
- ☐ Wie sind die steuerlichen Haftungsverhältnisse?
- ☐ Wie wurde mit Finanzbehörden kommuniziert?
- ☐ Welche konzernrechtlichen steuerlichen Vorschriften kommen ggf. zur Anwendung?

Due Diligence Checklisten

LEGAL (Auszug)

- ☐ Gründungsdokumente, Nachweis der Inhaberschaft der zu verkaufenden Anteile
- ☐ Welche Verträge bestehen und welche sollen weitergeführt werden (mit Vermieter, Lieferanten, Kunden, Gläubigern etc.)?
- ☐ Sind Sondergenehmigungen für die Art des Gewerbes notwendig?
- ☐ Welche rechtlichen Risiken birgt das Geschäftsmodell aktuell und in der Zukunft?
- ☐ Welche regulatorischen Beschränkungen existieren?
- ☐ Bestehen oder bestanden strafrechtlich-relevante Verfahren?
- ☐ Sonstige rechtliche Fragen, die noch nicht durch die spezifischen Checklisten (siehe oben) geklärt wurden

FINANCIAL I

UMSÄTZE UND KOSTEN

- ☐ Welche Umsätze wurden in den letzten drei bis fünf Jahren erzielt?
- ☐ Wie groß sind die Schwankungen?
- ☐ Welche Trends sind zu erkennen?
- ☐ Welcher Art sind die Umsätze (entspricht die Art der Umsätze dem Geschäftszweck)?
- ☐ Welche Faktoren sind für die Trends/Schwankungen verantwortlich?
- ☐ Welche Produkte haben mit welchem Anteil vom Umsatz in welcher Region beigetragen?
- ☐ Wie hat sich die Kostenstruktur der letzten drei bis fünf Jahre verändert in Prozent vom Jahresumsatz, absolut und in Bezug zum Beispiel auf ein Basisjahr?
- ☐ Wie haben sich Lagerumschlag, Wareneinsatz etc. verändert?
- ☐ Welche kalkulatorischen Kosten sind anzusetzen (kalkulatorischer Unternehmerlohn, gegebenenfalls Mieten etc.)?
- ☐ Wie kann sich die Kostenstruktur nach der Übernahme verändern?
- ☐ Wie wurde abgeschrieben und was ist daraus ersichtlich (Neuinvestitionsbedarf)?
- ☐ Wie verlief die Gewinnentwicklung und welche Gewinne sind in Zukunft zu erwarten?
- ☐ Wurden außerordentliche Erträge vereinnahmt? Welche davon werden nach dem Kauf ebenfalls realisiert werden können?
- ☐ Bei Firmengruppen: Welche Gewinnverschiebung gibt es durch Verrechnung einzelner Firmen innerhalb einer Firmengruppe?

FINANCIAL II

AKTIVA

- ☐ Welche Vermögensgegenstände gibt es?
- ☐ Wie stehen sie zu Buche und wie sind sie aktuell zu bewerten?
- ☐ Welche Vermögensgegenstände sind nicht betriebsnotwendig?
- ☐ Gibt es Verfügungsbeschränkungen an Vermögensgegenständen (Eigentumsvorbehalte, Sicherungsübereignungen)?
- ☐ In welchem Zustand und auf welchem technischen Niveau befindet sich der Maschinenpark?
- ☐ Welche Neuinvestitionen werden nach einer Übernahme erforderlich?
- ☐ Welche Vorräte sollen übernommen werden?
- ☐ Welche Durchschnittslaufzeit haben die Vorräte?
- ☐ Gibt es diese tatsächlich und ist der für sie geforderte Preis realistisch?
- ☐ Sind sie noch verkäuflich?
- ☐ Ist das Lager ausreichend oder muss es nach der Übernahme erweitert werden?
- ☐ Welche Forderungen gibt es?
- ☐ Welche Durchschnittslaufzeit haben die Forderungen?
- ☐ Werden diese mitverkauft?
- ☐ Sind diese einbringlich?

PASSIVA

- ☐ Wie ist das Unternehmen finanziert?
- ☐ Wie muss es ggf. finanziert werden?
- ☐ Wurden Bankverbindlichkeiten durch persönliche Bürgschaften und Sicherheiten der bisherigen Gesellschafter abgesichert?
- ☐ Bilanzpolitik im Bereich Rückstellungen und Wertberichtigungen? Wurden diese im Rahmen der Spielräume möglichst gering oder hoch angesetzt?
- ☐ Welche Rückstellungen werden kurzfristig liquiditätswirksam?
- ☐ Gibt es Liquiditätsprobleme?