

# Checkliste

## Planung der Übernahme

Diese Checkliste soll erste Anhaltspunkte für die Erarbeitung einer Strategie und eines groben Zeitplanes für die Übernahme eines Unternehmens geben.

### 1. Eigene Vorstellungen

- Haben Sie klare Vorstellungen davon, wie Ihr künftiges Berufsleben aussehen soll?
- Haben Sie bereits konkrete Regelungen getroffen?
  - Wenn ja, welche ?
- Was hat für Sie Priorität: Übernahme oder Neugründung?
- Bis wann wollen Sie endgültig selbstständig sein?
- Welches primäre Ziel verfolgen Sie mit der Übernahme eines Betriebes?
- Was ist der Hauptbeweggrund für die Übernahme (Tradition, Lebensaufgabe ....)?
- Welchen Familienstand haben Sie?
- Hätten Sie im Falle einer Übernahme die volle Unterstützung Ihrer Familien/Ihres Partners?
- Gibt es ehevertragliche Regelungen?
- Wieviele Stunden sind Sie bereit, pro Woche zu arbeiten?
- Wenn Sie das zur Übernahme anstehende Unternehmen bereits kennen:
- Welche finanziellen Mittel und Vermögensgegenstände können oder wollen Sie in die Selbständigkeit einbringen?
- Welche monatlichen Verpflichtungen haben Sie? (Machen Sie eine Bestandsaufnahme. Nutzen Sie dazu unser Formular „Vermögensaufstellung und Verpflichtungen“!)
  - Welchen Nettobetrag müssen Sie nach der Übernahme monatlich zur Verfügung haben?
  - Welche Regelungen zur Altersversorgung haben Sie bereits getroffen?
- Soweit Sie den zu übernehmenden Betrieb bereits kennen:
  - Warum soll der Betrieb übergeben werden?
  - Wie lange versucht der Inhaber schon, einen Nachfolger zu finden?
  - Welche Bemühungen hat er schon unternommen?
  - In welchem Verhältnis stehen Sie zum jetzigen Inhaber?

- Haben Sie bereits eigene Ideen und Ziele für das Unternehmen entwickelt?
- Wen haben Sie für den Prozess der Übernahmeregelung bereits eingeschaltet (Steuerberater, Rechtsanwalt, Notar etc.)?

### **Zu Ihrer Qualifikation:**

- Über welche fachlichen Qualifikationen verfügen Sie?
  - Berufsausbildung
  - Meisterausbildung
  - Studium
- Erfüllen Sie die handwerksrechtlichen Voraussetzungen für die Betriebsübernahme?
  - (Näheres im Merkblatt „Handwerksrecht“)
- Welche Berufserfahrung haben Sie bereits gesammelt? Wo? (Branchenerfahrung?)
- Kaufmännische Qualifikation?
- Haben Sie Erfahrungen im administrativen Bereich oder im Vertriebsbereich eines Unternehmens?
- Haben Sie Erfahrung in der Führung von Mitarbeitern?
- Wie schätzen Sie Ihre persönlichen Eigenschaften ein?
  - Sind Sie kommunikationsfreudig?
  - Haben Sie Verhandlungserfahrung?
  - Haben Sie Selbstdisziplin?
  - Wie risikofreudig sind Sie?
  - Wie hoch ist Ihre körperliche und geistige Belastbarkeit?
  - Haben Sie Erfahrungen im Zeitmanagement?
- Wären Sie in der Lage, die Leitung eines Unternehmens von einem Tag auf den anderen zu übernehmen?
- Welche Schulungen/Weiterbildungen benötigen Sie aus Ihrer Sicht?
- Wie sind Ihre persönlichen Risiken jetzt und nach der Übernahme abgesichert? (Sozialversicherungen, Berufsunfähigkeit, Haftungsrisiken)
- Wenn Sie einen Betrieb übernehmen wollen, aber noch keinen kennen:
  - Sind die Betriebsbörsen der Handwerkskammern, Banken und Innungen eingeschaltet worden? (Nutzen Sie das Formular für die Aufnahme in die Betriebsbörse).
  - Welche Aktivitäten zur Auffindung eines geeigneten Betriebes haben Sie sonst bisher entwickelt?

## **2. Situation des Betriebes vor der Übernahme**

### **2.1 Historische Entwicklung und rechtliche Situation**

- Wann wurde das Unternehmen gegründet und durch wen?
- Wurde zwischenzeitlich die Rechtsform gewechselt?
- Wurde zwischenzeitlich der Standort gewechselt?
- Mit welchem Handwerk ist der Betrieb in der Handwerksrolle eingetragen?
- Wer ist der Träger der handwerksrechtlichen Qualifikation und der Ausbildungsberechtigung (soweit notwendig)?
- Welche Rechtsform hat der Betrieb zurzeit?
- Wer ist der Eigentümer von betrieblich genutztem Grund und Boden und den Betriebsräumen?
- Ist das Unternehmen in das Handelsregister eingetragen?
- Existiert ein Firmenname?
- Bestehen Haftungsrisiken nach Handelsrecht oder der Abgabenordnung?  
(Weitere Informationen finden Sie im Merkblatt „Haftungsrisiken für Übernehmer und Übergeber“)

## 2.2 Angebotspalette

- Welches Leistungs- und Produktionsprogramm hat das Unternehmen?
- Gibt es Angebotsschwerpunkte?
- Verfügt das Unternehmen über spezielle Produkte oder Dienstleistungen?
- Welche speziellen Kundenvorteile kann das Unternehmen bieten?
- Gab es im Verlauf der Zeit Veränderungen in der Auftragsstruktur?
- Ist das Unternehmen eher produktions- oder dienstleistungsorientiert?
- Wie hoch ist die durchschnittliche Kapazitätsauslastung?
- Wie gut ist die Lieferpünktlichkeit?
- Wie hoch ist die Reklamationsquote?
- Kann das Unternehmen auskömmliche Preise durchsetzen?
- Wie schätzen Sie die Qualität der Leistungen des Unternehmens ein?
- Hat das Leistungsangebot nach Ihrer Einschätzung auch künftig einen lukrativen Markt?

## 2.3 Kundenbeziehungen

- Welche Kunden hat das Unternehmen?
- Kommen diese aus verschiedenen Bereichen und Marktsegmenten?
- Besteht Abhängigkeit von einzelnen Kunden?
- Existiert eine Kundenkartei mit „lebenden“ Kunden?
- Wie groß ist das Absatzgebiet?
- Wie ist der Vertrieb organisiert?
- Bestehen persönliche Beziehungen zwischen dem jetzigen Inhaber und seinen wichtigsten Kunden?
- Können Kunden nach der Übergabe übernommen werden?
- Besteht die Gefahr, dass Kunden abspringen?

## 2.4 Konkurrenz

- Wie ist die Marktposition des Betriebes?
- Welche Konkurrenten hat der Betrieb?
- Welches sind die Stärken, welches die Schwächen des Betriebes im Vergleich zu den Konkurrenten?
- Welchen Ruf genießt der Betrieb?

## 2.5 Mitarbeiter

- Wieviele Mitarbeiter hat das Unternehmen?
- Liegt eine aktuelle Aufstellung aller Mitarbeiter mit Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Qualifikation und Stellung im Betrieb vor? (Wenn nicht, nutzen Sie zur Bestandsaufnahme das Formular „Mitarbeiteraufstellung“!)
- Sind im Betrieb schon Meister, Ingenieure oder sonstige höher qualifizierte Mitarbeiter beschäftigt?
- Existiert eine zweite Führungsebene“?
- Gibt es einen Organisationsplan oder „Organigramm“?
- Werden die Mitarbeiter laufend geschult und weitergebildet?
- Gibt es Mitarbeiter, die an einer Nachfolge interessiert wären?
- Erwarten Sie im Zusammenhang mit Nachfolge Probleme mit Mitarbeitern (z.B. dass Sie als möglicher Nachfolger nicht akzeptiert werden)?
- Sind Ihnen die Regelungen des § 613a BGB bekannt? (Weitere Informationen im Merkblatt "Haftungsrisiken für Übergeber und Übernehmer")
- Welche Ansprüche können die Mitarbeiter gegenüber dem Übernehmer geltend machen (Gehalt, Stundenlohn, Urlaub, Sonderzahlungen u. a.)?
- Können einzelne Mitarbeiter Sonderrechte geltend machen (Schwerbehinderte, Mutterschutz)?

- Welcher Tarifvertrag kommt zur Anwendung?
- Welche Möglichkeiten gibt es, wenn notwendig, die Zahl der Mitarbeiter abzubauen (Kündigung, freiwillige Vereinbarung, Abfindungen)?
- Kommt das Kündigungsschutzgesetz zur Anwendung?
- Ist ein Betriebsrat vorhanden?

## 2.6 Zahlen der wirtschaftlichen Entwicklung

- Liegen die Bilanzen der letzten drei Jahre vor?
- Liegt die aktuelle Bilanz sowie eine aktuelle BWA vor?
- Wie hat sich der Umsatz in den letzten drei Jahren entwickelt?
- Wie war die Entwicklung des Gewinns in den letzten drei Jahren?
- Wie ist die Tendenz der Umsatz -und Gewinnentwicklung?
- Welche außerordentlichen Aufwendungen und Erträge haben den Gewinn beeinflusst?
- Welche Vergütungen wurden an Familienangehörige bezahlt (z. B. Miete, Ehegattengehalt)?
- Wie hoch ist die Eigenkapitalquote des Unternehmens?
- Wie hoch sind die Verbindlichkeiten?

## 2.7 Standort und Ausstattung

- Wo ist der Standort des Betriebes?  
Soweit relevant:
  - Verkehrsanbindung?
  - Passantenfrequenz?
  - Angebotsstruktur in der Umgebung?
  - Parkmöglichkeiten?
- Ist die Größe der Räumlichkeiten ausreichend? (Nutzen Sie zur Bestandsaufnahmen unser Formular „Räumlichkeiten“!)
- Wie hoch ist die Miete bzw., falls in selbst genutzten eigenen Räumlichkeiten gearbeitet wird: Wie hoch ist die kalkulatorische Miete?
- Bestehen Flächenreserven?
- Ist ein rationeller Arbeitsablauf gewährleistet?
- Genügen die Produktions- und/oder Verkaufsräume noch heutigen Ansprüchen?
- Sind zusätzliche Arbeitsschutzvorrichtungen nötig?

### Zur technischen Ausstattung:

- Gibt es eine aktuelle Aufstellung von Maschinen, Fahrzeugen, Werkzeugen und sonstiger Geschäftsausstattung mit Anschaffungsjahr, Anschaffungspreis und Wiederbeschaffungspreis? (Wenn nicht, nutzen Sie das Formular „Aufnahmebogen Inventar“!)
- Entspricht die vorhandene technische Ausstattung und Einrichtung Ihrer Auffassung nach den heutigen technischen, rechtlichen und marktbezogenen Anforderungen? (Nutzen Sie ggf. zur Beurteilung das Know-How des Technischen Betriebsberaters der Handwerkskammer)
- Sind kurzfristig Investitionen notwendig?
- Gibt es einen Plan für zukünftig durchzuführende Investitionen?

## **Baurecht und Umweltschutz:**

- Wie groß ist das Betriebsgrundstück?
- Wie hoch ist der Verkehrswert ? Gibt es aktuelle Bewertungsgutachten?
- Wie ist die bauplanungsrechtliche Ausweisung des Betriebsgrundstücks im Bebauungsplan?
- Sind die baurechtlichen Voraussetzungen für künftige betriebliche Vorhaben wie Neu-, An- oder Umbauten bzw. Erweiterungsinvestitionen erfüllt?
- Ist eine Nutzungsänderung erforderlich?
- Gibt es Probleme mit Nachbarn?
- Sind Maßnahmen zur Luftreinhaltung und Lärminderung nötig?
- Wie wird die Entsorgung des Abfalls organisiert?
- Sind die notwendigen Einrichtungen zur Abwasserbeseitigung vorhanden?
- Besteht auf dem Betriebsgelände Verdacht auf Altlasten?

## **3. Betriebswirtschaftliche Aspekte**

### **3.1 Kapitalbedarf**

- Wie hoch soll der Übergabepreis sein?
- Sind weitere Investitionen erforderlich?
- Wie hoch sind die Nebenkosten des Erwerbs (Provisionen, Gebühren, Steuern...)?
- Wie hoch ist der Betriebsmittelbedarf?
- Wie hoch ist der Gesamtkapitalbedarf?
- Sind für die Ermittlung weitere Informationen notwendig?
- Ist eine Unternehmensbewertung (Steuerberater, Handwerkskammer, sonstige Sachverständige) notwendig oder sinnvoll?
- Kennen Sie die Begriffe „Substanzwert“, „Ertragswert“, „Firmenwert“, „Liquidationswert“? (Wenn nicht, informieren Sie sich im Merkblatt "Hinweise zur Unternehmensbewertung"!)

### **3.2 Finanzierung**

- Wie hoch ist Ihr Eigenkapital?
- Wie hoch sollte es sein?
- Wieviel Fremdkapital ist erforderlich?
- Kennen Sie grundsätzliche – auch öffentliche- Finanzierungsmöglichkeiten der Nachfolge?
- (Näheres finden Sie im Merkblatt „Öffentliche Mittel Allgemeine Hinweise“)
- Wie hoch ist die Zins- und Tilgungsbelastung?
- Wie kann das Fremdkapital abgesichert werden?
- Welches ist Ihre Hausbank?
- Ist Ihnen bewusst, dass Sie sich auf die zu führenden Finanzierungsverhandlungen sehr gründlich vorbereiten müssen?

### **3.3 Umsatz- und Ertragserwartungen**

- Wie hoch muss Ihr Mindestgewinn bzw. Ihre Mindestentnahme (Ihr Mindestgehalt sein, um mindestens allen Ihren jetzigen Verpflichtungen nachkommen zu können?
- Mit welchem Umsatz ist nach der Betriebsübernahme zu rechnen?
- Welche Änderungen ergeben sich bei den Kosten?
- Welcher Gewinn ergibt sich aus dieser Rentabilitätsvorschau?
- Reicht der erweiterte cash-flow? (Näheres finden Sie im Merkblatt „Rentabilitätsvorschau“)

#### 4. Formen der Betriebsübernahme

- Haben Sie sich grundsätzlich über die Formen der Betriebsübernahme informiert? (Wenn nicht, nutzen Sie das Merkblatt „Formen der Übergabe/Übernahme“)

##### 4.1 Kauf eines Betriebes

- Soll das Unternehmen als Ganzes verkauft werden?
- Sollen einzelne Wirtschaftsgüter verkauft werden?
- Wenn ja, welche?
  - Grundstück und Gebäude
  - Maschinen
  - Einrichtung
  - Fahrzeuge
  - Warenlager
  - ...
- Welchen Wert (Substanzwert) haben diese Wirtschaftsgüter?
- Wie hoch ist der Firmenwert oder „Good will“, der gefordert wird? Ist dieser aus Ihrer Sicht gerechtfertigt?
- Welche Zahlungsweise soll vereinbart werden?
  - Einmalzahlung
  - Raten
  - Rente
- Kennen Sie die steuerlichen Wirkungen der einzelnen Modelle?
- Welche Steuern sind beim Kauf des Betriebes zu zahlen?
  - Umsatzsteuer
  - Grunderwerbssteuer
  - Einkommensteuer

(Im Merkblatt „Formen der Übergabe/Übernahme“ erhalten Sie hier Grundinformationen)

- Wurde der Steuerberater eingeschaltet (sinnvoll !)?

##### 4.2 Vorweggenommene Erbfolge

- Kommt eine unentgeltliche vorweggenommene Erbfolge in Frage?
- In welchem Verwandtschaftsgrad steht der Schenker zu Ihnen?
- Welche Auflagen sollen mit der Schenkung verbunden werden (z.B. zu Altersabsicherung des Übergebers)?
- Welchen Wert hat die Schenkung generell und unter Berücksichtigung der Auflagen?
- Wie werden andere Familienmitglieder berücksichtigt?
- Erfolgt die Schenkung im Rahmen einer umfassenden Erbregelung?
- Welche steuerlichen Wirkungen sind bei der Schenkung des Betriebes zu erwarten?
  - Erbschaftsteuer
  - Einkommensteuer
- Was ist für Sie sinnvoller: Fortführung der Buchwerte des Vorgängers
- oder Bewertung der Wirtschaftsgüter zu Teilwerten (= Verkehrswerte)?

##### 4.3 Pachten eines Betriebes

- Welche Wirtschaftsgüter können gepachtet werden?
- Haben Sie bedacht, dass in der Regel die „wesentlichen Betriebsgrundlagen“ gepachtet werden müssen?
- Wie hoch soll die Pacht sein?

- Wie lange sind die gepachteten Maschinen und Einrichtungsgegenstände noch wirtschaftlich nutzbar?
- Wer nimmt die Ersatzbeschaffung vor?
- Wer trägt die Reparaturkosten?
- Existiert ein schriftlicher Pachtvertrag ?
- Welche Laufzeit hat der Pachtvertrag?
- Kommt ein Mischmodell aus Kauf des Inventars und Miete der Räumlichkeiten in Frage?

#### 4.4. Schrittweise Beteiligung

- Kommt eine schrittweise Übertragung des Betriebes (von Betriebsvermögen, Gesellschaftsanteilen in Frage)?
- Welche Rechtsform soll dazu gewählt werden?
- Kennen Sie die steuerlichen Folgen der schrittweisen Vermögensübertragung?
- In welchem Zeitrahmen soll die gesamte Übertragung stattfinden?
- Welche Verantwortung wollen Sie zu welchem Zeitpunkt übernehmen?
- Wissen Sie, dass eine Finanzierung mit öffentlichen Mitteln im Falle einer Minderheitsbeteiligung i.d.R. nur mit einer Geschäftsführungsbefugnis in Frage kommt?
- Was soll eine etwaige Geschäftsführungsbefugnis umfassen?
- Kann die Zeit der gemeinsamen Verantwortung für Ihre weitere Qualifizierung genutzt werden?

#### 5. Businessplan

Ihre Überlegungen zur Übernahme und Fortführung eines Unternehmens sollten in einen Businessplan münden, der alle wesentlichen Aspekte der Übernahme enthält. Dies ist sowohl eine „Denkhilfe“ für Sie als auch eine große Hilfe bei der Darstellung Ihrer Überlegungen gegenüber Dritten (z.B. bei Finanzierungsverhandlungen).

- Kennen Sie die Bestandteile eines Businessplanes?
- Bei welchen Teilen benötigen Sie externe Hilfe?
- Haben Sie schon entsprechende Kontakte geknüpft?

(Näheres finden Sie im Merkblatt „Checkliste Businessplan“)

Empfehlung:

Anhand dieser Fragen ist eine Analyse der aktuellen und der geplanten Situation durchzuführen. Hieraus ist ein Übernahmemodell zu entwickeln und dieses mit einem Zeitplan zu versehen. Dabei können die Berater (Handwerkskammer, Steuerberater, Anwalt/Notar, Bank etc.) Hilfestellung leisten. Die Übernahme sollte langfristig geplant und nicht unter Zeitdruck abgewickelt werden.

### **Unternehmensförderung Braunschweig**

Dipl. Oec. Axel Drexhage, Tel. 0531 1201-261  
e-mail: drexhage@hwk-bls.de

Dipl.-Kfm. Achim Klawun, Tel. 0531 1201-260  
e-mail: klawun@hwk-bls.de

### **Unternehmensförderung Lüneburg**

Dipl.-Kffr. Gabriela Nokel, Tel. 04131 712-165  
e-mail: nokel@hwk-bls.de

Dipl.-Kfm. (FH) Dietmar Prieß, Tel. 04141 712-185  
e-mail: priess@hwk-bls.de

### **Unternehmensförderung Stade**

Dipl.-Kfm. Rainer Meier, Tel. 04141 6062-32  
e-mail: meier@hwk-bls.de

Dipl.-Kfm. Matthias Steffen, Tel. 04141 6062-12  
e-mail: steffen@hwk-bls.de

### **Impressum**

Herausgeber: Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade  
Burgplatz 2 + 2 a, 38100 Braunschweig  
Redaktion (V.i.S.d.P.): Dipl.-Kfm. Eckhard Sudmeyer  
Autor: Dipl.-Kfm. Matthias Steffen  
Stand: 2009

### **Haftungsausschluss**

Die Hinweise wurden nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet. Eine Haftung für die Richtigkeit wird nicht übernommen.  
Stand: April 2009