

Immer den Überblick behalten

Nachfolge- Checkliste



Bevor Sie starten

Erste Gedanken

Der Übergang eines Unternehmens zwischen den Generationen von Gesellschaftern stellt einen wirtschaftlich, steuerlich, rechtlich und psychologisch herausfordernden Vorgang dar, dessen Dynamik und Komplexität fortwährend zunehmen.

Eine sorgfältig zusammengestellte Checkliste erweist sich als äußerst hilfreich, um schrittweise die Komplexität des Nachfolgethemas zu erschließen und dadurch sowohl das Unternehmen als auch das persönliche Umfeld auf eine erfolgreiche Übergabe bestmöglich vorzubereiten.

Die anschließende Checkliste dient als Werkzeug und Hilfe, das Vorhaben zu überblicken und dabei die wesentlichen Fragestellungen zu durchdenken.

Wir wünschen Ihnen bei der Weitergabe Ihres Lebenswerkes viel Erfolg.

Bevor Sie starten

Erste Gedanken I

Fragen / Themen	Notizen
Aus welchem Grund möchten Sie Ihr Unternehmen weitergeben?	
Was erwarten Sie von der Weitergabe Ihres Unternehmens?	
Welche Rechtsform trägt Ihr Unternehmen?	
Gibt es andere Gesellschafter? <ul data-bbox="117 768 948 893" style="list-style-type: none">○ Wenn ja: Wie sind die Anteile verteilt?○ Wie sind die zukünftigen Eigentumsverhältnisse geplant?	

Bevor Sie starten

Erste Gedanken II

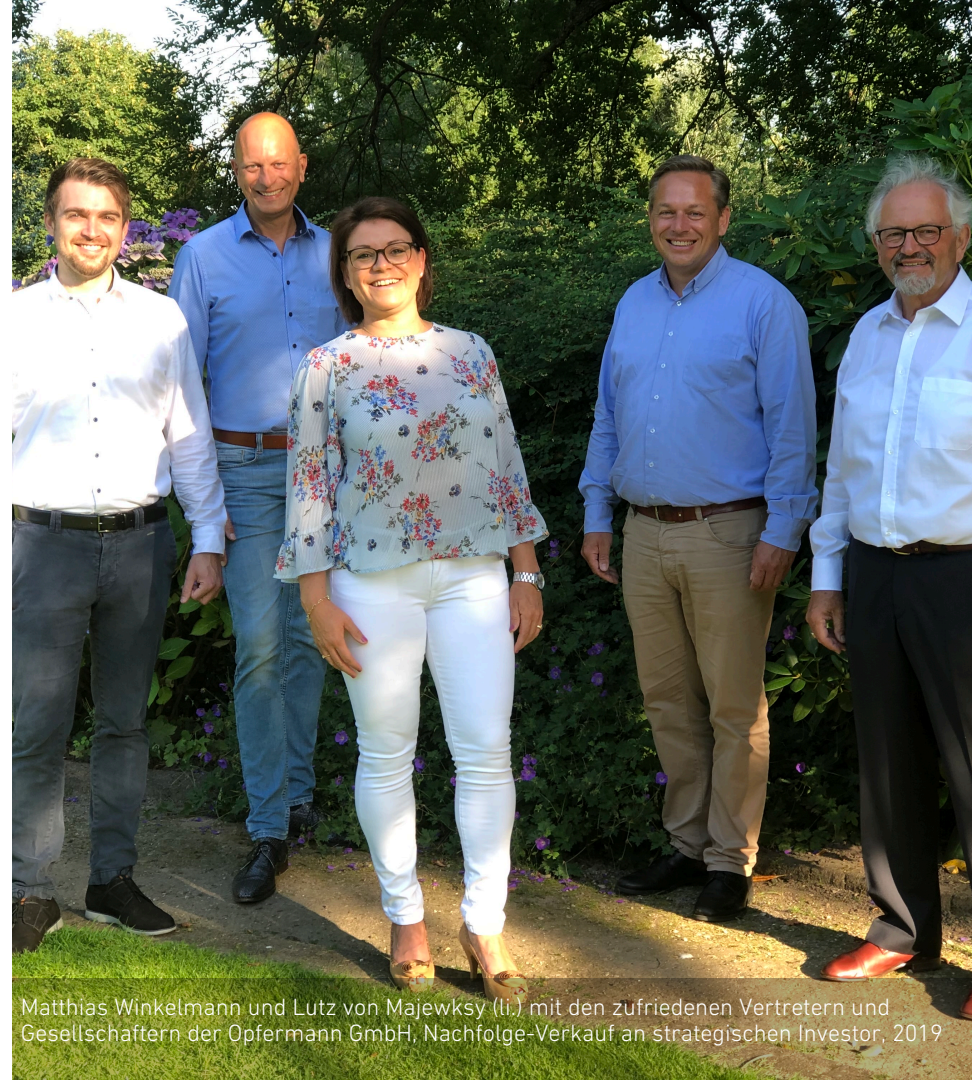
Fragen / Themen	Notizen
Warum sollte jemand das Unternehmen kaufen? (3 gute Gründe)	
Wie erginge es dem Unternehmen, wenn Sie es morgen nicht mehr leiten würden?	
Gibt es eine strategische Unternehmensplanung für die nächsten Jahre?	
Wie sieht Ihr „idealer“ Nachfolger aus?	
Haben Sie mit Ihrer Familie über das Vorgehen gesprochen?	

Ihr Tun und Handeln

Geschäftszweck

Um Ihr Unternehmen zu verstehen, ist es unabdingbar, das Produkt/ die Dienstleistung, die Wertschöpfung und die Zielkunden des Leistungsportfolios zu begreifen, mit denen Ihr Unternehmen seinen Umsatz generiert.

Deshalb ist es von höchster Priorität, zukünftige Eigentümer mit diesen Aspekten vertraut zu machen.



Matthias Winkelmann und Lutz von Majewksy (li.) mit den zufriedenen Vertretern und Gesellschaftern der Opfermann GmbH, Nachfolge-Verkauf an strategischen Investor, 2019

Ihr Tun und Handeln

Geschäftszweck I

Fragen / Themen	Notizen
Welches Produkt / Dienstleistung bieten Sie an?	
Welcher Branche gehören Sie an?	
Wie sieht die Zukunft Ihrer Branche aus?	
Worin liegt der Nutzen Ihrer Leistung für den Kunden?	
Was ist das Alleinstellungsmerkmal Ihres Produktes / Dienstleistung?	
Gibt es ungenutzte Potentiale?	
Wo sehen sie Stärken und Schwächen in Ihrer Geschäftstätigkeit?	

Ihr Tun und Handeln

Geschäftszweck II

Fragen / Themen	Notizen
Welche Chancen oder Risiken bestehen in Ihrem Geschäftsbereich?	
Wollen Sie Ihr Produktportfolio in der Zukunft ausweiten und ggf. andere Branchen erschließen?	
Welche Transformationen könnte Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren durchlaufen?	
Ist ein Investitionsstau festzustellen?	
Gibt es Investitionspotenziale?	
Welche externen Entwicklungen könnten Ihre Unternehmenstätigkeit beeinflussen?	

Ihr Tun und Handeln

Geschäftszweck III

Fragen / Themen	Notizen
Wie hoch sind die Kosten für Produktion und Betrieb des Unternehmens?	
Wie hoch sind die Gewinnmargen und wie können sie optimiert werden?	
Wie kann die Marke Ihres Unternehmens gestärkt werden?	
Sind Unternehmenskonzept und Unternehmenszweck bereits einmal schriftlich fixiert worden?	
Besteht die Gefahr neuer Markteintritte oder werden Ersatzprodukte auf den Markt kommen?	

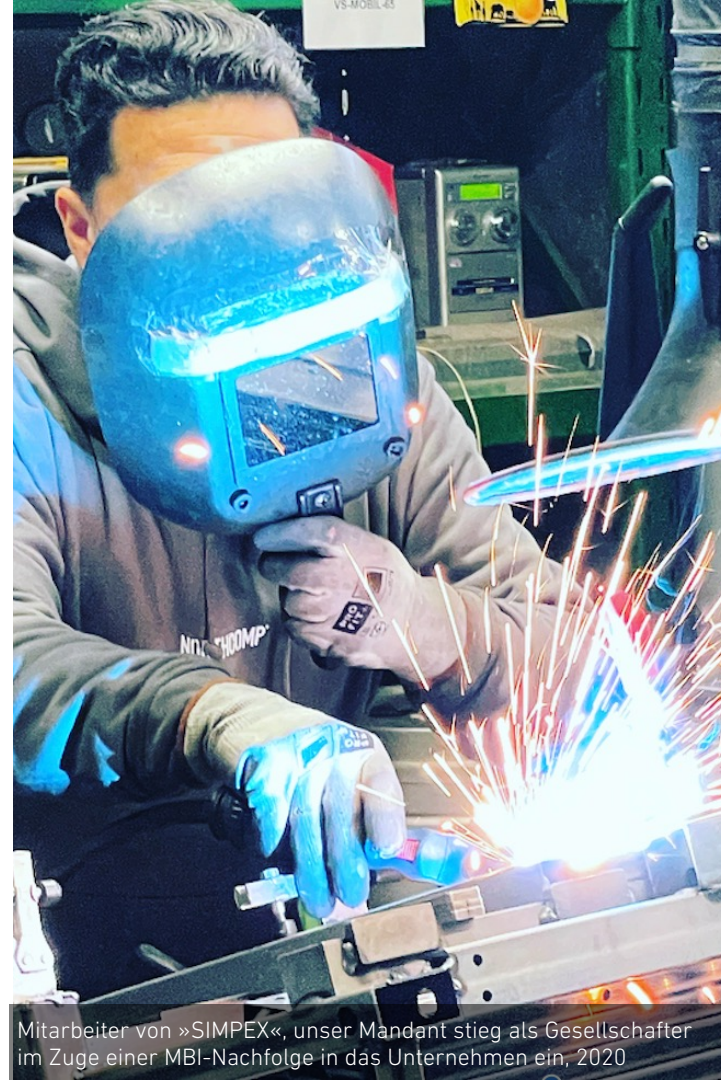
Erfolgreich nur mit einem guten Team

Personal

Das Thema Personal spielt bei der Unternehmensnachfolge eine zentrale Rolle, da es eine der grundlegenden Ressourcen eines jeden Unternehmens darstellt und häufig Kaufgrund und Werttreiber ist.

Die langfristige Planung der Personalentwicklung und die Sicherstellung der Kontinuität im Personalmanagement sind für den Erfolg einer Unternehmensnachfolge von entscheidender Bedeutung.

Dabei geht es u. a. darum, die Führungskräfte und Mitarbeiter zu identifizieren, die für die Fortsetzung des Unternehmens am besten geeignet sind, aber auch um vorbeugende Maßnahmen zur Beseitigung von Personalrisiken, die sich aus dem Nachfolgeprozess ergeben können, frühzeitig zu erkennen und zu entfernen.



Erfolgreich nur mit einem guten Team

Personal I

Fragen / Themen	Notizen
Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie?	
Welche Qualifikationen und Erfahrungen besitzen Ihre Mitarbeiter?	
Wie gestaltet sich das Personal-Organigramm?	
Existieren Tätigkeitsbeschreibungen und Anforderungsprofile für sämtliche Stellen?	
Welche Altersstruktur hat die Belegschaft?	
Wer ist für welche Aufgaben in der Geschäftsleitung zuständig? Gibt es Vertreter?	

Erfolgreich nur mit einem guten Team

Personal II

Fragen / Themen	Notizen
Welche Betriebszugehörigkeit hat die Belegschaft?	
Wie ist das Betriebsklima (Krankheitsstand, Motivation etc.)?	
Wie hoch war die Fluktuation in den letzten Jahren?	
Wie wird das Personal rekrutiert?	
Werden Aus- & Weiterbildungen oder duales/berufsbegleitendes Studieren angeboten?	
Wer sind die Bevollmächtigten für Bankgeschäfte?	

Erfolgreich nur mit einem guten Team

Personal III

Fragen / Themen	Notizen
Ist die vorhandene Gehalts-/Lohnstruktur wettbewerbsfähig?	
Sind die Mitarbeiter (emotional) an Sie persönlich gebunden?	
Welche Methoden wurden entwickelt, um Mitarbeiter langfristig zu halten?	
Wie läuft die Zusammenarbeit zwischen Management und Mitarbeitern?	

Immobilien & Gerätschaften

Standort und Geschäftsausstattung

Standort und Ausstattung beeinflussen die Produktivität und Effizienz der Mitarbeiter, die Attraktivität für Kunden und Expansionsmöglichkeiten.

Bei Investitionen in Vermögenswerte müssen Unternehmen strategisch entscheiden, um die langfristigen Auswirkungen auf die Leistung und das Wachstum des Unternehmens zu berücksichtigen.

Dies sind somit auch wichtige Aspekte für einen potenziellen Nachfolger.



Standort und Geschäftsausstattung I

Fragen / Themen	Notizen
An wie vielen Standorten ist Ihr Unternehmen tätig?	
Wo liegen diese Standorte und sind diese gut angebunden?	
Sind alle Standorte betriebsnotwendig?	
Sind die Standorte langfristig gesichert?	
Gibt es Erweiterungsmöglichkeiten an den Standorten?	
Welche Wertschöpfung erfolgt an den einzelnen Standorten?	
Wonach wurden die Standorte ausgewählt?	

Standort und Geschäftsausstattung II

Fragen / Themen

Notizen

Sind Grundstück und Gebäude im Eigentum?

- Wenn ja, sind Grundstück und Gebäude im Privat- oder Betriebsvermögen?
 - Sind Sie schuldenfrei?
 - Gibt es gegebenenfalls Altlasten?
 - Liegt ein aktuelles Verkehrswertgutachten vor?
- Wenn nein, wer ist der Vermieter?
 - Wie hoch ist die Miete und die Mietlaufzeit?

Sind die Räumlichkeiten für Kunden attraktiv und motivierend für Mitarbeiter?

Standort und Geschäftsausstattung III

Fragen / Themen	Notizen
Sind Umbauten oder Renovierungsarbeiten erforderlich?	
Wie modern ist Ihre Geschäftsausstattung?	
Sind Ihre Maschinen noch leistungsfähig oder benötigen neue Anlagen in naher Zukunft?	
Wie hoch waren die Abschreibungen in der Vergangenheit?	
Gibt es bestehende Leasingverträge? <ul style="list-style-type: none">○ Wenn ja, wie sind die Einzelheiten dieser Verträge? (Laufzeit; Voll- oder Teilamortisierung; Restwert; Raten; Verlängerung/Verkürzung; etc.)	

Hart umkämpft

Markt und Wettbewerb

Bei der gesamtheitlichen Bewertung eines Unternehmens sind externe Faktoren wie die Gesamtentwicklung des Marktes und der Region, in der das Unternehmen tätig ist, nicht zu vernachlässigen.

Eine positive Prognose, die zukünftig auf Ertragssteigerungen hoffen lässt, kann den Unternehmenswert steigern.

Ein rückläufiger Markt, konjunkturschwache Regionen oder ein umkämpftes Wettbewerbsumfeld können den Unternehmenswert mindern.



Klaus Thomsen (li.), Inhaber des Autohaus Thomsen und Nachfolge-Investor
Andreas Dornburg, Geschäftsführer von Klaus+Co, Nachfolge, 2023,

Hart umkämpft

Markt und Wettbewerb I

Fragen / Themen	Notizen
Wie definieren Sie Ihren Markt?	
Wie schätzen Sie Ihre Marktposition und Ihr Image ein?	
Welchen Marktanteil hat das Unternehmen?	
Ist das Unternehmen konkurrenzfähig?	
Wie stellen Sie sich Ihre Rolle in der Branche vor und wie wollen Sie diese stärken?	
Womit war das Unternehmen in den letzten Jahren besonders erfolgreich?	

Hart umkämpft

Markt und Wettbewerb II

Fragen / Themen	Notizen
Wie schätzen Sie die Zukunft Ihres Marktes ein?	
Wo liegen Chancen und Risiken für Ihr Unternehmen im Hinblick auf die Marktentwicklung?	
Inwiefern ist Ihr Unternehmen auf neue Entwicklungen in der Branche vorbereitet?	
Wie werden die Auswirkungen von technologischen Veränderungen in Ihrem Unternehmen bewältigt?	
Wer sind Ihre fünf größten Konkurrenten?	
Was unterscheidet Sie von diesen?	
Sind Ihre Preise wettbewerbsfähig?	

Hart umkämpft

Markt und Wettbewerb III

Fragen / Themen

Notizen

Gibt es externe Einflüsse, die den Markt zukünftig verändern könnten (positiv wie negativ)?

- Gesetze?
- Verändertes Konsumentenverhalten?
- Konjunktur?
- Substitutionsprodukte?
- Umwelt?
- Lieferketten?
- Trends?
- Weitere?

Die Waren an die Kundschaft bringen

Kunden, Lieferanten, Marketing und Vertrieb

Eine enge Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten kann dazu beitragen, Produkte und Dienstleistungen zu optimieren und damit wettbewerbsfähiger zu werden.

Es besteht jedoch die Gefahr der Abhängigkeit von wenigen Kunden oder Lieferanten. Es ist daher wichtig, eine ausgewogene Kunden- und Lieferantenstruktur zu haben, um Risiken (auch im Hinblick auf eine Nachfolge) zu minimieren.



Christian Brenner und Andreas Hönicke (außen) beim Signing der M&A-Parteien des Mandats »Fittkau GmbH«, Nachfolge-Verkauf an strategischen Investor, 2021

Die Waren an die Kundschaft bringen

Kunden, Lieferanten, Marketing und Vertrieb I

Fragen / Themen	Notizen
Wer sind Ihre Kunden?	
Sind es private oder geschäftliche Kunden (B2B vs. B2C)?	
Wie sieht Ihre Kundenstruktur aus?	
Gibt es Kundenabhängigkeiten?	
Wie ist die Kundenbindung und die Kundenkonzentration zu bewerten?	
Wie generieren Sie neue Kunden?	
Gibt es Rahmenverträge mit bestehenden Kunden?	
Sind Sie das „Werbe-Gesicht“ des Unternehmens?	

Die Waren an die Kundschaft bringen

Kunden, Lieferanten, Marketing und Vertrieb II

Fragen / Themen	Notizen
Wer sind Ihre Hauptlieferanten?	
Gibt es Lieferantenabhängigkeiten? Wie schnell können Lieferanten ersetzt werden?	
Gibt es Rahmenverträge mit Ihren bestehenden Lieferanten?	
Müssen Verträge übernommen werden (Kunden, Lieferanten)?	
Wer ist Ansprechpartner für Kunden und Lieferanten?	
Wie gestalten Sie Ihre Werbung und wie treten Sie an die Öffentlichkeit?	
Haben Sie ein Marketingkonzept?	



Soll und Haben

Finanzen

Als potenzieller Nachfolger eines Unternehmens ist es von zentraler Bedeutung, sich eingehend mit den Finanzen des Unternehmens zu befassen. Denn die finanzielle Stabilität und die Zukunftsaussichten des Unternehmens sind entscheidend für eine erfolgreiche Nachfolge und stehen häufig im Mittelpunkt der Unternehmensbewertung.

Dabei sind insbesondere Aspekte wie die Finanz- und Ertragslage, die Liquidität und das Wachstumspotenzial von Bedeutung.

Soll und Haben

Finanzen I

Fragen / Themen	Notizen
Hat Ihr Unternehmen in der Vergangenheit rentabel gewirtschaftet?	
Wie entwickelt sich das Unternehmen wirtschaftlich in den nächsten Jahren?	
Wie aktuell sind die letzten Jahresabschlüsse, BWAs und SuSa?	
Wurde eine genaue Planung für die nächsten fünf Jahre erstellt (GuV-, & Rentabilitätsplanung)?	
Wie ist der derzeitige Auftragsbestand? <ul style="list-style-type: none">○ Wie wird sich dieser in den nächsten 2 Jahren entwickeln?	

Soll und Haben

Finanzen II

Fragen / Themen	Notizen
Wurde in der Vergangenheit steuer- oder ergebnisorientiert gearbeitet?	
Gab es wiederkehrende oder einmalige Sondereffekte in der Vergangenheit?	
Wie sieht die Entwicklung Ihres Working Capital aus?	
Könnte das Unternehmen durch die finanzielle Zusatzbelastung in einem Übergabeprozess in Schwierigkeiten geraten?	
Haben Sie den Wert des Unternehmens, also den Nutzen, für Ihren Nachfolger optimiert?	

Soll und Haben

Finanzen III

Fragen / Themen	Notizen
Zahlen Sie sich selbst ein fremdübliches Gehalt?	
Zahlen Sie sich selbst eine fremdübliche Miete?	
Hat das Unternehmen Warenzeichen & Patente eingetragen?	
Sehen Sie externe Faktoren, die diesen Wert erhöhen oder vermindern könnten?	
Wurde ein ähnliches Unternehmen in Ihrer Branche vor kurzer Zeit verkauft?	

Soll und Haben

Finanzen IV

Fragen / Themen	Notizen
Haben sie Ihr Unternehmen bereits bewerten lassen?	
Möchten Sie sich noch Zeit nehmen, den Unternehmenswert zu optimieren?	
Hätten Sie für diesen Prozess professionelle Unterstützung?	



Paragrafen und Regeln

Steuern und Recht

Die Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Prozess, der von einer Vielzahl an rechtlichen und steuerlichen Aspekten begleitet wird.

Verträge, Patente, Testamente sowie Schenkungs-, Erbschafts-, oder Grunderwerbsteuer müssen sorgfältig geprüft und kalkuliert werden.

Zu Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten und finanziellen Risiken, ist eine professionelle Beratung empfehlenswert.

Steuern und Recht I

Fragen / Themen	Notizen
Haben Sie Ihre Mitarbeiter bereits über die Nachfolgersuche informiert?	
Haben Sie steuerliche Auswirkungen der Unternehmensübergabe besprochen?	
Nehmen Sie Beratungsleistungen in Anspruch? ○ Wenn ja, welche?	
Wie hoch ist Ihre Steuerbelastung?	
Liegt eine Unbedenklichkeitsbescheinigung im Bezug auf die Eigentumsübertragung des Finanzamtes vor?	

Steuern und Recht II

Fragen / Themen	Notizen
Gibt es stille Reserven in Ihrem Unternehmen (Maschinen, Gebäude etc.)?	
Gibt es Haftungsthematiken, die auf Sie zukommen könnten (z.B. Steuerverbindlichkeiten)?	
Liegt eine Betriebsanlagengenehmigung vor?	
Besteht die Gefahr von Umweltlasten und wer haftet dafür?	
Ist sichergestellt, dass der Betrieb nicht durch Erbstreitigkeiten gefährdet wird?	
Ist die Verwertung von Patenten, Schutzrechten und ähnlichen Rechten geregelt?	

Steuern und Recht III

Fragen / Themen	Notizen
Möchten Sie, dass der Name und die Rechtsform des Unternehmens weitergeführt wird?	
Gibt es Abfindungszahlungen oder Abfindungsansprüche von verzichtenden Erben?	
Wurden Pensionsrückstellungen gebildet oder gibt es Pensionszusagen?	
Wie erfolgt die Übergabe an Ihren Nachfolger?	
Gibt es einen Erbvertrag oder ein Testament?	
Müssen sämtliche Arbeitsverträge übernommen werden?	

Steuern und Recht IV

Fragen / Themen	Notizen
Stimmen Vertragspartner, Kunden und Lieferanten der Übertragung zu (im Falle eines Asset-Deals, bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften)?	
Werden Sie künftig wettbewerbsrelevant tätig werden?	
Vereinbaren Sie eine Wettbewerbsklausel oder eine Vertragsstrafe?	

Die nächste Generation

Mögliche Nachfolger

Wie das Wort „Unternehmensnachfolge“ schon vermuten lässt, ist die zentrale Fragestellung des Prozesses die Wahl eines geeigneten Nachfolgers.

Nachfolger können in der Familie, innerhalb des Unternehmens, in Strategie- oder Finanzinvestoren oder auch in MBIs gefunden werden.

Am Ende geht es darum, für alle Beteiligten die beste Lösung zu finden und die optimalen Rahmenbedingungen zu schaffen.



Andreas Hönicke und Sascha Rennekamp (außen) mit den Gesellschaftern der Ploog Gruppe, Nachfolge-Verkauf an einen Finanz-Investor, 2019

Die nächste Generation

Mögliche Nachfolger I

Fragen / Themen	Notizen
Gibt es bereits mögliche Käufer?	
Gibt es andere Gesellschafter, die das Unternehmen weiterführen wollen?	
Gibt es Familienmitglieder, die für die Nachfolge in Frage kommen? <ul data-bbox="117 699 981 825" style="list-style-type: none">○ Wenn ja, wurde das Thema bereits angesprochen?○ Wie sind die gegenseitigen Erwartungshaltungen?○ Ist das Familienmitglied objektiv geeignet?	

Die nächste Generation

Mögliche Nachfolger II

Fragen / Themen

Notizen

Gibt es Mitarbeiter, die für die Nachfolge in Frage kommen?

- Wenn ja, wurde das Thema bereits angesprochen?
- Ist die Person qualifiziert genug und hat ausreichend Erfahrung?
- Wie wäre die Akzeptanz im Mitarbeiterstamm?
- Wie steht es um die Finanzierungsmöglichkeit?

Wollen Sie das Unternehmen an einen Externen verkaufen?

- Wenn ja, wer kommt in Frage: Strategischer Investor, Finanzinvestor, Management Buy-in Kandidat?
- Gibt es interessierte Kunden oder Lieferanten?

Die nächste Generation

Mögliche Nachfolger III

Fragen / Themen	Notizen
Welche Qualitäten soll der zukünftige potenzielle Übernehmer haben?	
Besitzt Ihr Nachfolger Führungserfahrung und Branchenkenntnisse?	
Welche Potenziale könnte ein Erwerber heben?	
Welche Ausschlusskriterien könnte ein Übernehmer haben?	

Mergers & Acquisition

Transaktion

Für eine erfolgreiche Transaktion und eine zufriedenstellende Zusammenführung des Verkäufers mit dem Käufer ist ein fachkundiger Vermittler/Dritter elementar.

Ein externer Berater stellt hierbei einen geeigneten Sparringspartner zum Identifizieren und Bestehen zahlreicher Herausforderungen einer Unternehmensnachfolge für den übergebenden Unternehmer dar.



Unternehmerin Kerstin Hansen mit MBO-Nachfolger Miroslav Balej, Verkauf des Unternehmens und Immobilien aufgrund der Nachfolge, 2022

Transaktion I

Fragen / Themen	Notizen
Wollen Sie ihr Unternehmen im Rahmen eines Asset Deals oder eines Share Deals weitergeben?	
Stehen 100% Ihrer Anteile zum Verkauf?	
Wann möchten Sie das Unternehmen weitergeben?	
Wie viel Zeit planen Sie für den Prozess ein?	
Hatten Sie bereits Kontakt zu einem möglichen Käufer?	
Für wen wäre der Kauf Ihres Unternehmens sinnvoll?	

Transaktion II

Fragen / Themen	Notizen
Wie lange stünden Sie dem neuen Inhaber beratend zur Verfügung?	
Möchten Sie Zeit für eine Unternehmenswertsteigerung einplanen?	
Wie flexibel sind Sie in der Kaufpreisgestaltung?	
Wie hoch sind Ihre Kaufpreiserwartungen?	
Sind Sie emotional auf diesen Schritt vorbereitet?	

Transaktion III

Fragen / Themen	Notizen
Wie fühlen Sie sich dabei, Ihr Lebenswerk weiterzugeben?	
Unterstützt Ihre Familie Sie bei Ihren Zukunftsplänen?	
Möchten Sie psychologische Hilfe / Mentoring / Coaching / Mediation für diese Zeit in Anspruch nehmen?	

Rente und weitere Projekte

Die Zeit danach

Häufig stellen Unternehmen für ihre Eigentümer über mehrere Jahre und Jahrzehnte einen wichtigen Lebensmittelpunkt dar.

Deshalb ist es wichtig, sich Gedanken zu machen, wie diese Lücke nach Abgabe des Unternehmens gefüllt werden soll. Folgt der Ruhestand, der Wechsel in ein Angestelltenverhältnis oder doch der Wechsel ins nächste Unternehmen?

In jedem Fall müssen Vorkehrungen getroffen werden, um die Verkaufssumme als wichtige finanzielle Grundlage optimal zu verwalten.



Hartmut Winkelmann mit Mandanten Dietmar und Emma Henke, sie verkauften ihr Unternehmen im Jahr 2014 und besegeln seitdem die Weltmeere

Rente und weitere Projekte

Die Zeit danach I

Fragen / Themen	Notizen
Wann möchten Sie aus dem Unternehmen ausscheiden?	
Möchten Sie mit dem Unternehmen weiterhin verbunden sein?	
Wie möchten Sie Ihre Zeit in Zukunft gestalten?	
Treten sie nach der Übergabe in Ruhestand?	
Was wird Ihr Leben in Zukunft erfüllen?	

Rente und weitere Projekte

Die Zeit danach II

Fragen / Themen	Notizen
Möchten Sie mit der Verkaufssumme Investitionen tätigen?	
Besitzen Sie weitere Unternehmen, die weitergegeben werden müssen?	
Welche Vorstellungen hat Ihre Familie von der Nachfolge und der Zeit danach?	

Unsere Studie zeigt

Jedes vierte Unternehmen in Schleswig-Holstein und Hamburg steht vor einer unregelmäßigen Nachfolge.

- Schleswig-Holstein besitzt die älteste Unternehmerstruktur Deutschlands.
- 46% aller Inhaber von KMU sind über 55 Jahre.
- Ungesicherte Nachfolgen bedrohen 280.000 Arbeitsplätze und 37 Mrd.€ Brutto-Wertschöpfung.

Studie zum Download:


→ [Hier klicken.](#)





Sie haben Fragen zu Ihrer Nachfolge?

Hartmut Winkelmann

Holstenstraße 108 | 24103 Kiel

 +49 431 530 350-11

 h.winkelmann@hwb-gruppe.de

 www.hwb-gruppe.de

