

# Umsetzungshilfe „Unternehmensübernahme“



Die **Offensive Mittelstand (OM)** ist eine neutrale und unabhängige Plattform intermediärer Organisationen (Sozialpartner, Sozialversicherungen und Kammern, Berufs- und Fachverbände). In der OM kommen die wichtigsten Akteure der KMU-Landschaft zusammen – sie vertreten rund 200.000 Beraterinnen und Berater im Bereich der KMU.

Die vorhandenen Potenziale der OM-Partnerorganisationen sollen durch Kooperationen wirkungsvoller genutzt und für die KMU erschlossen werden. Die OM-Partnerorganisationen haben dafür Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) entwickelt, in denen sie ihre gemeinsamen Vorstellungen zum produktiven und gesundheitsgerechten Management beschreiben. Viele OM-Partnerorganisationen arbeiten auch in den Regionen in Netzwerken zusammen. Die OM erhält keine Förderung und trägt sich ausschließlich durch das Engagement der Partnerorganisationen.

Trägerin der OM ist die Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“.



# Inhalt

<b>Einführung – Umsetzungshilfe „Unternehmensübernahme“</b>	<b>2</b>
<b>1 Zielorientiertes und planvolles Handeln bei der Übernahme</b>	<b>4</b>
<b>2 Betriebswirtschaftliche Bausteine eines Übernahmefahrplanes</b>	<b>6</b>
<b>3 Rechtliche Bausteine eines Übernahmefahrplanes</b>	<b>8</b>
<b>4 Der Prozess der Unternehmensübernahme</b>	<b>10</b>
<b>5 Wichtige Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensübernahme</b>	<b>12</b>
<b>Glossar</b>	<b>14</b>
<b>Maßnahmenplan</b>	
<b>Impressum</b>	

In dieser Umsetzungshilfe wird auf eine geschlechtergerechte Schreibweise geachtet. Soweit möglich, kommen neutrale Begriffe zum Einsatz, die Personen aller Geschlechter gleichermaßen einbeziehen. Aus Gründen der Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet, sofern keine passende geschlechtsneutrale Formulierung zur Verfügung steht. Die verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich selbstverständlich auf alle Geschlechter und Geschlechtsidentitäten.

# Einführung – Umsetzungshilfe „Unternehmensübernahme“

Eine gelingende Unternehmensübernahme hängt von vielen Faktoren ab. Sowohl der Übergebende als auch der Übernehmende eines Betriebes müssen sich darauf gut vorbereiten. Die OM-Umsetzungshilfe „Unternehmensübernahme“ ergänzt die der „Unternehmensnachfolge“. Letztere richtet sich an den Übergebenden und ist spiegelbildlich aufgebaut. Auf diese Weise können Übernehmer und Übergeber einen lohnenden Perspektivwechsel vornehmen und sich in die jeweils andere Rolle hineinversetzen.

## Ziele der Umsetzungshilfe

Diese Umsetzungshilfe gibt Übernehmenden Anregungen dazu, wie eine Übernahme vorbereitet werden kann und welche Aspekte besonders zu beachten sind. Übernahmeinteressierte sollen in die Lage versetzt werden, entscheiden zu können, ob eine Übernahme für sie generell eine erstrebenswerte und umsetzbare Handlungsoption ist. Auf Basis einer ganzheitlichen Betrachtung werden Impulse für eine erfolgreiche Übernahme gegeben. Die Umsetzungshilfe unterstützt dabei, sich darüber klar zu werden, wie der Prozess der Unternehmensübernahme ablaufen kann, welche Chancen und Risiken damit verbunden sind und welche Handlungsmöglichkeiten und Maßnahmen zur Zielerreichung ergriffen werden können.

Dieses Werkzeug liefert aus Sicht des Übernehmenden konkrete Hilfestellungen bei der ...

- ▶ bewussten und reflektierten Entscheidung zur Unternehmensübernahme
- ▶ Konkretisierung des Zieles und des Motives hinter der Übernahme
- ▶ Entwicklung eines individuellen Übernahmefahrplanes
- ▶ Abschätzung von Chancen und Risiken einer Übernahme
- ▶ Auswahl wichtiger Prozessbegleiter und Hilfestellungen
- ▶ realistischen Sicht auf den Ablauf und die Herausforderungen einer Unternehmensübernahme.

Die Umsetzungshilfe Unternehmensübernahme soll somit einen erfolgreichen und „unfallfreien“ Übernahmeprozess unterstützen.

## An wen richtet sich die Umsetzungshilfe?

Die Umsetzungshilfe richtet sich vor allem an Personen, die über eine Übernahme nachdenken oder sich bereits für eine Übernahme entschieden haben. Eine Motivation ist es dabei, durch eine Betriebsübernahme selbst Unternehmer zu werden.



## Das leistet diese Umsetzungshilfe nicht

Da der Prozess der Unternehmensübernahme in der Regel komplex und vielschichtig ist sowie stark von der individuellen Situation des Übernehmenden und der Betriebssituation abhängt, kann und soll diese Umsetzungshilfe kein Patentrezept für die Gestaltung einer Unternehmensübernahme sein. Es steht keine spezifische Form der Übernahme im Fokus, stattdessen gibt die Umsetzungshilfe generelle Hinweise und systematische Anregungen für eine Übernahme und sensibilisiert für das Thema.

## Erfolgreiche Unternehmensübernahmen – ein Gewinn für alle Beteiligten

Laut einer Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) standen von 2022 und stehen bis 2026 etwa 190.000 wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen vor der Herausforderung einer Nachfolgeregelung. Benötigt werden demnach 38.000 Übernehmende pro Jahr. Aufgrund der demografischen Entwicklung ist davon auszugehen, dass künftig noch mehr Übernehmende gesucht werden.

Für Personen, die ein Unternehmen übernehmen wollen, stehen die Chancen also gut, in einen bestehenden Betrieb einzusteigen. Dabei sind Existenzgründern oftmals die Karriere-Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Übernahme eines Betriebes nicht bekannt. So können Übernehmende von erfolgreichen Betrieben auf ein erprobtes Geschäftsmodell aufbauen und auf gewachsenen Strukturen und Prozessen aufsetzen. Zudem können der Kundenstamm und Zulieferverträge übernommen sowie Partnerschaften fortgeführt werden. Aber auch mögliche Risiken sollten rechtzeitig erkannt werden.

Doch ob familieninterne, betriebsinterne oder externe Unternehmensübernahme, jede Form benötigt eine gute Vorbereitung und die Berücksichtigung individueller Aspekte. Auf diese Weise lässt sich das Scheitern einer Übernahme maßgeblich reduzieren. Vor diesem Hintergrund möchte die vorliegende Umsetzungshilfe Ansatzpunkte liefern, wie eine Unternehmensübernahme erfolgreich angegangen werden kann.

## Wer hat die Umsetzungshilfe entwickelt?

Die Umsetzungshilfe wurde von der „Offensive Mittelstand“ auf Wunsch mehrerer Transferpartner durch eine Arbeitsgruppe entwickelt. Sie wurde auf der Sitzung der AG Transfer am 06.02.2025 als offizielles OM-Werkzeug verabschiedet. Folgende Personen haben mitgewirkt:

Gerlinde Baumer (omegaconsulting GmbH), Reinhard Biederbeck (Regionales OM-Netzwerk Hannover/Umland), Heribert Borgmann (BICOB Business Consulting Borgmann, CoPoli e.V.), Dr. Tilmann Drebes, Boje Dohrn (IBWF Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung e.V.), Dr. Carola Fischer (Bundessteuerberaterkammer KdöR), Wilhelm Heibredde (Bevollmächtigter „Die KMU-Berater Bundesverband freier Berater e.V.“), Dr. Annette Icks (Institut für Mittelstandsforschung – IfM Bonn), Hans-Joachim Karp (Bevollmächtigter Die KMU-Berater, Bundesverband freier Berater e.V.), Ferdinand Kögler (Berliner Institut für Unternehmensnachfolge – Bifun), Prof. Dr. Oliver Kruse (Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“), Thorsten Meyerhöfer (Bayerisches Dachdeckerhandwerk – Landesinnungsverband), Klaus Müller (Unternehmensservice Müller-Dietrich), Hans-Rüdiger Munzke (IdeenNetzWerk GbR, Partner im WBV ZUKUNFTmobil), Despoina Panteli (Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“), Peter Saubert (Peter Saubert – Unternehmensberatung), Christine Stache (cs-o.Beratung), Gabriele Walter (BAuA Dresden)

**Hinweis:** Die in der Umsetzungshilfe mit \* gekennzeichneten Begriffe werden im Glossar erläutert.

## 1

# Zielorientiertes und planvolles Handeln bei der Übernahme

## Ziel:

Ich weiß um die Bedeutung einer erfolgreichen Übernahme für mich als Person, aber auch für den Betrieb, den ich übernehme. Basierend auf meinen persönlichen Kompetenzen, Fähigkeiten, Möglichkeiten und individuellen Zielen erfolgt die Planung der Übernahme frühzeitig und zielorientiert.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

## Handlungsbedarf

### ► 1.1 Motive und Ziele einer Übernahme

**Mir ist bewusst, weshalb ich mich als Unternehmer engagieren will und welche Handlungsspielräume und Belastungen mit der Unternehmerfunktion verbunden sind. Mir ist klar, dass die Übernahme eines Unternehmens eine wohlgedachte Entscheidung sein sollte. Ich habe eine mögliche Übernahme mit meiner Familie und/oder Personen meines Vertrauens diskutiert und reflektiert.**

**In meine Entscheidungen sind unter anderem folgende Informationen eingeflossen:**

- Meine eigenen Motive für eine Übernahme
- Meine Ziele, die ich mit einer Übernahme verfolge (Einkommen, Existenzsicherung)
- Die Chancen und Risiken, die mit einer Übernahme verbunden sind
- Meine Vorstellung davon, wie ich mir die Führung eines Unternehmens vorstelle



### ► 1.2 Meine Ausgangsbasis als übernehmende Person

**In Abhängigkeit vom zu übernehmenden Betrieb sind in der Regel eine Reihe von formellen und informellen Voraussetzungen zu erfüllen. Mir sind die erforderlichen Voraussetzungen für die Übernahme von potenziellen Zielunternehmen bekannt und ich kann sie erfüllen.**

**Beispielhafte Voraussetzungen aus der Praxis:**

- Die Führung eines Unternehmens erfordert allgemeines betriebswirtschaftliches Know-How sowie spezielle Branchen- oder Fachkenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen (wie das Führen von Beschäftigten oder das Agieren in Netzwerken).
- Die Führung des Unternehmens kann an formelle Voraussetzungen wie Meisterbrief, Zulassung durch eine Kammer etc. geknüpft sein.
- Die Übernahme eines Unternehmens verlangt in der Regel das Eingehen finanzieller Risiken und eine hinreichende Kreditwürdigkeit. Wie viel Eigenkapital kann und möchte ich einbringen? Wie hoch muss der Fremdkapitalanteil sein? Bin ich in der Lage, die notwendigen Kredite ohne Probleme zurückzuzahlen?



## Zielorientiertes und planvolles Handeln bei der Übernahme

<b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	<b>Handlungsbedarf</b>
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf	

### noch zu 1.2

- ▶ Die Führung eines Unternehmens ist in der Regel erfüllend, erfordert aber hohen persönlichen Einsatz. Insofern ist auf die eigene Gesundheit zu achten sowie die Gesundheits- und Altersvorsorge zu regeln.

→ **Hinweis:** Schauen Sie sich einmal den INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“ (OM-Praxis A-1.0) an, einen Praxisstandard guten Managements, dem alle Aspekte der Unternehmensführung zu entnehmen sind. Der Praxisstandard ist gleichzeitig eine Hilfe für Sie für die spätere Unternehmensführung.

### ▶ 1.3 Entwicklung eines Übernahmefahrplanes

**Ich habe auf Basis meiner Motive, Ziele und Voraussetzungen einen realistischen Plan zur Unternehmensübernahme entwickelt und dokumentiert.**



**Im Rahmen einer Übernahme sind in der Praxis folgende Fragen zu beantworten:**

- ▶ Welche Art von Unternehmen kommt für mich als Übernehmenden in Frage und wie kann ich entsprechende Betriebe finden?
- ▶ Wie sollte mein „Wunschunternehmen“ aussehen, z. B. hinsichtlich Branche, Region, Mitarbeiteranzahl, Umsatz?
- ▶ Welchen Preis kann und bin ich bereit für ein Unternehmen zu bezahlen? Wo ist meine Schmerzgrenze, die ich nicht überschreiten will und sollte? Wie kann die Übernahme finanziert werden und über welchen finanziellen Spielraum verfüge ich?
- ▶ Wie sieht ein realistischer Fahrplan aus, der meinen Bedürfnissen entspricht?
- ▶ Welche Partner (z. B. Steuerberater, Mentor und/oder Beirat\*, Anwalt, Finanzierungsgeber, Unternehmensberater, Kammern) sollten zu welchem Zeitpunkt im Übernahmeprozess involviert werden?
- ▶ Welche Fragen sollten im Rahmen eines Übernahmeprozesses in der Vorbereitungs-, der Durchführungs- oder der Nachbereitungsphase geklärt werden?
- ▶ Welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen sollte ich vor oder während des Übernahmeprozesses noch erwerben?

# 2

## Betriebswirtschaftliche Bausteine eines Übernahmefahrplanes

### Ziel:

Ich habe einen individuellen Übernahmefahrplan erstellt, der auf meine Bedürfnisse und auf die des zu übernehmenden Betriebes zugeschnitten ist. Dieser gibt Antworten und Umsetzungshinweise auf die entscheidenden Fragestellungen zur erfolgreichen Unternehmensübernahme.



### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

### Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 2.1 Unternehmensfindung und Kontaktaufnahme

**Wichtig beim Übernehmen eines Betriebes ist es für mich, das passende Unternehmen zu finden.**

**In der Praxis sind folgende Fragen zu klären:**

- Wo finde ich ein passendes Unternehmen für mich? Welche Marktplätze kann ich nutzen? In der Regel erfolgt eine Suche nach Unternehmen offline (auf Messen oder Events, die z. B. von Kammern, Hochschulen, (Bürgschafts-)Banken oder Verbänden organisiert werden) oder auf Online-Marktplätzen (DUB, Nexxt-Change).
- Wie läuft die Kontaktaufnahme? Wer nimmt zu wem wie Kontakt auf?
- Was muss ich bei denjenigen, denen das Unternehmen aktuell gehört, erfragen? (Dazu empfiehlt es sich, eine individuelle Frage- und Checkliste zu entwickeln, die aus den folgenden Kapiteln abgeleitet werden kann.)
- Wo kann ich mich noch über das Unternehmen informieren?
- Mit welchen Maßnahmen finde ich heraus, dass dieses Unternehmen wirklich dasjenige ist, das ich übernehmen möchte? Ist es das richtige? Hier bietet sich ein Abgleich der generellen Wunschanforderungen an ein Unternehmen mit den voraussichtlichen Kriterien des Zielunternehmens (etwa bzgl. Branche, Unternehmensgröße, Verdienstmöglichkeiten, Zukunftsfähigkeit) an.



### ► 2.2 Ermittlung eines Unternehmenswertes

**Der Unternehmenswert hängt unter anderem von den zukünftig zu erzielenden Erträgen und den zu übernehmenden Vermögenswerten und Verbindlichkeiten ab und stellt eine Orientierung für die spätere Kaufpreishöhe dar. Diese habe ich auf Basis meiner Unternehmensplanung möglichst gut geschätzt und gewichtet. Bei der Bewertung des Unternehmenswertes (englisch: Due Diligence\*) empfiehlt es sich, einen Experten hinzuziehen (z. B. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer).**

**In den Prozess der Unternehmenswertermittlung sind folgende individuell zu bewertende Informationen eingeflossen:**

- Finanzielle Faktoren (dazu zählen gängige betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie Umsatz, Ertrag, Gewinn, Rentabilität, Cashflow\*, Anlagenintensität\*, Fremdkapital- und Eigenkapitalquote\*, Kapitaldienstfähigkeit\*).



## Betriebswirtschaftliche Bausteine eines Übernahmefahrplanes

<b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	<b>Handlungsbedarf</b>
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf	

### noch zu 2.2

- ▶ Marktposition und Wettbewerb (z. B. (regionaler) Marktführer, Produktqualität, Reputation).
- ▶ Überprüfung der Werthaltigkeit des Anlagevermögens sowie Patent- und Schutzrechte.
- ▶ Zukunftspotenzial (z. B. Innovationsfähigkeit, Qualifikation der Fach- und Führungskräfte, Investitionsquote\*).
- ▶ Risikofaktoren (z. B. personelle, organisatorische, technische Risiken, Abhängigkeiten von Lieferanten und Beschäftigten, Kunden und Geschäftsfeldern, stille Lasten\*, technische und regulatorische Risiken).
- ▶ Prüfung einer eventuell signifikanten Abhängigkeit des Unternehmens von der Person des aktuellen Inhabers/Gesellschafters.

### ▶ 2.3 Erstellung eines Businessplans

**Ich habe einen Businessplan erstellt bzw. erstellen lassen (gemeinsam mit Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Unternehmensberater). Ein Businessplan stellt das Fundament für den langfristigen Erfolg des Unternehmens dar. Der Businessplan der Unternehmensübernahme analysiert andere Kriterien als der für eine Existenzgründung, da auf ein bestehendes Geschäftsmodell aufgebaut wird. Der Prozess der Erstellung zwingt mich, die Fortführung und Weiterentwicklung des Unternehmens ganzheitlich zu planen.**



**Um den Businessplan zu erstellen sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:**

- ▶ Ich habe für mich ein mögliches Geschäftsmodell identifiziert, welches ich mit dem Zielunternehmen verwirklichen will.
- ▶ Zunächst startet der Businessplan mit einer Analysephase. Ich kenne die Stärken und Schwächen, Potenziale und Risiken des Unternehmens und seines Geschäftsmodells. Danach folgt die Erstellungsphase, in der die Fortführung und Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells beschrieben wird. Schließlich ist nach der Verwirklichung des Businessplans eine regelmäßige Überprüfung und ggf. auch Anpassung/Weiterentwicklung notwendig.
- ▶ Der Businessplan enthält in der Regel eine Reihe von inhaltlich aufeinander aufbauenden Komponenten. Dazu zählen: Zusammenfassung, Vorstellung des Übernehmenden, Kunden, Geschäftsidee, Markt und Wettbewerb, Strategie, Marketing, Unternehmensdarstellung (Rechtsform, Mitarbeiter, Standort), Finanzplanung (Liquiditäts- und Rentabilitätsplan für mindestens 2 Jahre), SWOT-Analyse (siehe nächsten Punkt)\*, Meilensteine (wichtige Schritte auf dem Weg der Übernahme und Umsetzung).
- ▶ Bei der Entwicklung des Businessplanes helfen in der Regel gängige betriebswirtschaftliche Instrumente. Beispiele: SWOT-Analyse (zeigt Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken im Umfeld auf), Portfolioanalyse (hilft bei der Bewertung von Geschäftsbereichen und Produkten), Lebenszyklusanalyse (gibt Aufschluss über den Erfolg oder Misserfolg eines Produkts anhand der verschiedenen Phasen des Lebenszyklus).

→  **Tipp: Weitere Informationen zum Thema „Erstellung eines Businessplans“ finden Sie im INQA-Check „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0), hier insbesondere das Themenfeld „Strategie“**

# 3

## Rechtliche Bausteine eines Übernahmefahrplanes

### Ziel:

Ich habe einen rechtlichen Übernahmefahrplan erstellt, der die Wahl der passenden Rechtsform und deren Auswirkungen auf Haftung, Steuern und Kapitalbeschaffung berücksichtigt. Zudem habe ich ein Vertragskonzept entwickelt, das alle wesentlichen rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen der Übernahme regelt.



### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

### Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 3.1 Unterschiedliche Rechtsformen und deren Auswirkungen

**Ich habe mir über die Rechtsform des zu übernehmenden Unternehmens Gedanken gemacht. Bei Unternehmensübernahmen spielt die Rechtsform des Zielunternehmens eine entscheidende Rolle. Grundsätzlich sind Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften oder Einzelunternehmen möglich. Die Wahl der richtigen Rechtsform kann weitreichende Konsequenzen für den Übernahmeprozess, die zukünftige Unternehmensführung und den wirtschaftlichen Erfolg haben.**



#### Kriterien und diesbezügliche Fragenstellungen für die Rechtsformwahl können sein:

- Haftung: Welche unterschiedlichen Haftungsrisiken und Haftungsrollen übernehme ich als Käufer bei der Übernahme und welche will ich künftig tragen?
- Steuern: Welche steuerlichen Konsequenzen ergeben sich aus der Rechtsformwahl?
- Veröffentlichungspflichten: Welche Veröffentlichungspflichten sind mit welcher Rechtsform verbunden?
- Kapitalbeschaffung: Inwieweit passt die Rechtsform zu meiner gewünschten Kapitalbeschaffung?
- Administrativer Aufwand: Welche formalen Vorgaben sind mit der jeweiligen Rechtsform verbunden?
- Entscheidungsfreiheit: Wie wichtig ist es mir, über eigene Entscheidungsgewalt im Betrieb zu verfügen?
- Aufwand für den Rechtsformwechsel: Wie aufwendig ist ein gewünschter Rechtsformwechsel und welche finanziellen Auswirkungen hat er?

## Rechtliche Bausteine eines Übernahmefahrplanes

<b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	<b>Handlungsbedarf</b>
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf	

### ▶ 3.2 Die Erarbeitung eines Vertragskonzeptes

**Ich habe ein Vertragskonzept zur Übernahme entwickelt, welches sich an der Rechtsform des zu kaufenden Unternehmens und an steuerlichen und rechtlichen Zielen orientiert. Vor Abschluss der Verträge werden alle rechtlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse geprüft. Ich ziehe meinen Rechtsanwalt und Steuerberater hinzu.**



**Im Vertragswerk sind beispielsweise folgende Punkte geklärt:**

- ▶ Wird das Unternehmen komplett oder in Teilen gekauft („Share Deal“) oder werden materielle Vermögensgegenstände (z. B. Grundstücke) oder immaterielle Vermögenswerte (z. B. Patente) am Unternehmen gekauft („Asset Deal“)?
- ▶ Bleibt der Verkäufer noch punktuell am Unternehmen beteiligt?
- ▶ Wie wird die Finanzierung sichergestellt (z. B. Eigenkapital, Bankkredit, öffentliche Mittel, Verkäuferdarlehen)?
- ▶ Gibt es eine Rechtsnachfolge?
- ▶ Inwieweit bleibt der bisherige Inhaber nach der Übertragung noch im Unternehmen tätig?
- ▶ Inwieweit bleibt der bisherige Inhaber in der Haftung, falls Altlasten nach Vertragsabschluss auftauchen (ggf. auch Rechtsnachfolge)?
- ▶ Wurde eine Konkurrenzklausel\* vereinbart?
- ▶ Gibt es eine Weiterbeschäftigungsklausel für einzelne oder alle Mitarbeitende?
- ▶ Gibt es Nutzungs-, Miet-, Lizenz-, Berater- und sonstige Verträge, die zu beachten sind? Gehen bestehende Verträge (z. B. Versicherungen) bei der Übernahme automatisch über?

# 4

## Der Prozess der Unternehmensübernahme

### Ziel:

Ich habe einen Prozess mit verschiedenen Teilschritten definiert, der mir erlaubt, die Unternehmensübernahme strukturiert durchzuführen. Für die einzelnen Teilschritte habe ich Ansprechpersonen identifiziert, die ich für die Vorbereitung und Umsetzung unterstützend heranziehe. Aufgrund der vorherigen Punkte habe ich ein Zielunternehmen identifiziert. Ich beziehe den aktuellen Inhaber in meine Überlegungen bei der Umsetzung mit ein.



### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

### Handlungsbedarf

### ► 4.1 Der Beginn der Umsetzungsphase

**Ich bin ernsthaft an der Übernahme des Zielunternehmens interessiert, beschäftige mich konkret mit den Übernahmemodalitäten und habe entsprechende Maßnahmen festgelegt und umgesetzt.**

#### Maßnahmen in der Umsetzungsphase:

- Formulierung und Abschluss einer Absichtserklärung (Letter of Intent\*), um prüfen zu können, ob die Kernvorstellung zwischen Übernehmer und Übergeber übereinstimmen. Eine damit verbundene zusätzliche Vertraulichkeitserklärung sorgt für Verschwiegenheit und Vertrauen.
- Auf Basis der Absichtserklärung erfolgt ein Abgleich der bereitgestellten Unternehmensdaten mit den eigenen Vorstellungen. Bei Übereinstimmung erfolgt eine tiefergehende Prüfung (Due Diligence\*).
- Im Rahmen der Due Diligence\* erfolgt eine Analyse der Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen des Zielunternehmens im Hinblick auf rechtliche, betriebswirtschaftliche und steuerliche Aspekte.
- Erstellung eines ersten Kaufvertragsentwurfs.
- Sicherstellung der Finanzierung (siehe Punkt 2.5).



### ► 4.2 Die Durchführung der Übernahme

**Nach finaler Finanzierungszusage, Vertragserstellung und -unterzeichnung habe ich die Maßnahmen zum Übernahmeprozess festgelegt und eingeleitet. Nach dem Inhaberwechsel ist es mir wichtig, dass der Übergabeprozess rechtlich und organisatorisch abgeschlossen wird, eine nahtlose Unternehmensfortführung sichergestellt ist und die neue Situation nach der Übergabe gefestigt wird.**

#### Hierzu können folgende Maßnahmen dienen:

- Kommunikation der finalen Übergabe an Beschäftigte, Kunden und Lieferanten mit positivem Unternehmensausblick. Die fristgerechte Information der Beschäftigten vor Übergabe ist zu sicherzustellen!



## Der Prozess der Unternehmensübernahme

<b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	<b>Handlungsbedarf</b>
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf	

### noch zu 4.2

- ▶ Dokumentation wichtiger Arbeitsabläufe oder Nutzung eines prozessorientierten Wissensmanagements.
- ▶ Einhaltung der Berichts- und Entscheidungswege gemäß dem festgelegten Organigramm mit angemessenem Kommunikationsverhalten einschließlich des Verzichts auf ein „Durchregieren“, z. B. beim temporären Verbleib im Unternehmen, oder informellen Kontakten des Übergabenden in die Belegschaft.
- ▶ Über die durch die Übergabe erreichten Erfolge berichten (z. B. wenn sich Kunden oder Zulieferer positiv über die neue Geschäftsführung/Inhaber äußern oder wenn die neue Geschäftsführung sich in Kammern/Innungen engagiert).

→ Hilfsmittel nutzen wie zum Beispiel die Praxisstandards erfolgreichen Managements:  
**INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“ (OM-Praxis A-1.0),**  
**INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ (OM-Praxis A-2.4)**

### ▶ 4.3 Die Fortentwicklung des Unternehmens

**In meiner neuen Funktion als Eigentümer und Unternehmer stehen nun die Stabilisierung und gezielte Weiterentwicklung des Unternehmens nach meinen Vorstellungen im Fokus. Damit ist eine neue Rolle für mich im Unternehmen und oftmals auch im Leben verbunden.**

**Hierzu können folgende Maßnahmen dienen:**

- ▶ Sicherstellung des operativen Geschäfts einschließlich der betriebswirtschaftlichen Erfolgsgrößen unter Berücksichtigung von Kunden, Lieferanten und anderen Interessengruppen.
- ▶ Regelmäßige Erfolgskontrolle bzgl. der Umsetzung des Business Plans und Erreichung der Übernahmeziele.
- ▶ Umsetzung der eigenen strategischen Vorstellungen mit Augenmaß und faktische Etablierung als neuer Eigentümer. Als neuer Eigentümer sind Sie sich über die unterschiedlichen Interessenslagen aller Interessengruppen bewusst und treffen darauf aufbauend selbstkritisch Entscheidungen.
- ▶ Aktive Mitnahme und gezielte Weiterbildung der Belegschaft, um Wissen und Kompetenzen zu bewahren bzw. weiterzuentwickeln und Beschäftigte ggf. in neue Verantwortungen zu bringen.
- ▶ Beschäftigte als Fachpersonen vor Ort, welche die betrieblichen Abläufe und Schwachstellen am besten kennen, mit einbeziehen und ihre Ideen für Verbesserungen besprechen und gegebenenfalls umsetzen.



## 5

# Wichtige Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensübernahme

## Ziel:

Ich ziehe mir für den gesamten Prozess Unterstützung hinzu, um etwaige Hindernisse und Stolperfallen frühzeitig zu erkennen und zu überwinden. Im gesamten Prozess vergesse ich nicht, auch die Sicht des aktuellen Inhabers einzubeziehen, um Konflikte möglichst zu vermeiden. Auch die Kompetenzen der Beschäftigten des Unternehmens binde ich mit ein.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

## Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 5.1 Frühzeitiges Einbeziehen von Beratern, Unterstützern und Netzwerken

Ich weiß, welche Berater und Unterstützer mir beim Prozess der Unternehmensübernahme für welche Fragestellungen zur Seite stehen. Die Berater habe ich sorgfältig ausgewählt. Ich weiß, welche Kosten für welche Leistungen anfallen.



#### Als Berater und Unterstützer kommen etwa folgende Personengruppen in Frage:

- ▶ Anwälte für die Vertragsgestaltung und -prüfung.
- ▶ Steuerberater für die steuerliche Gestaltung der Betriebsübernahme.
- ▶ Bank- und Finanzberater für Fragen zur Kreditbeschaffung sowie Finanzierungsmöglichkeiten.
- ▶ Coaches und Mentoren unterstützen z. B. bei der persönlichen Zielfindung und -erreichung im Übernahmeprozess.
- ▶ Berater von Kammern, Verbänden, Wirtschaftsförderungsgesellschaften sowie freie Unternehmensberater für die Unterstützung im gesamten Übergabeprozess einschließlich der Suche nach Fördermitteln.
- ▶ Mediatoren\* helfen insbesondere in Konfliktsituationen.

→ **Tipp:** Bei der Auswahl, Beauftragung und Bewertung des passenden Beraters unterstützt der OM-Check „Gut Beraten“ (OM-Praxis B1).

#### Darüber hinaus können Übernehmende Informationen zur Unternehmenssuche erhalten:

- ▶ Auf Sprechtagen und Informationsveranstaltungen von Kammern und Verbänden.
- ▶ Auf Web-Plattformen, wie bspw. Nachfolge in Deutschland | Wissens- und Informationsplattform (nachfolge-in-deutschland.de).
- ▶ Auf bundesweiten Betriebsbörsen\* (bspw. next change) und regionalen Betriebsbörsen\* (Kammern und Verbände/geschlossene und offene Börsen).
- ▶ Über regionale Netzwerke und Berater der OM (über die Beraterdatenbank der OM).

## Wichtige Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensübernahme

<b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	<b>Handlungsbedarf</b>
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf	

### ► 5.2 Lösungsorientierte und glaubwürdige Kommunikation

**Ich achte auf eine offene, eindeutige und glaubwürdige Kommunikation, die Vertrauen schafft, alle Führungskräfte und Beschäftigten motiviert und damit zu einer erfolgreichen Übernahme beiträgt.**



**Anregungen aus der Praxis:**

- ▶ Frühzeitig in Abstimmung mit dem Übergebenden einen Plan aufstellen, wann und wie die Beschäftigten, Lieferanten und Kunden zu informieren sind.
- ▶ Eine Information über die neue strategische Ausrichtung erstellen und kommunizieren.
- ▶ Führungskräfte entsprechend einbinden und vereinbaren, wie der Informationsprozess abläuft.
- ▶ Informieren über die geänderten Verantwortlichkeiten und ggf. Wiederholung bei Nichteinhaltung.
- ▶ Durch das regelmäßige Berichten über den Transformationsprozess (inklusive Motive, Maßnahmen, Erfolge) lässt sich die Akzeptanz steigern.
- ▶ Über Kommunikationsangebote und Austausch die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen.
- ▶ Feedback zur Kommunikation (Kunden, Lieferanten, Beschäftigte) einholen; ggf. Kommunikation anpassen.

→ **Tipp: Weitere Merkmale einer guten Kommunikation und Anregungen aus der Praxis finden Sie im INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1).**

### ► 5.3 Verständnis für die gewachsene Struktur

**Ich bin mir über unterschiedliche Perspektiven und mögliche Zielkonflikte bewusst. Ich setze mich mit dem Ist-Zustand realistisch auseinander und überfordere die Organisation mit meinen Veränderungsplänen nicht.**



**Bei meinem Veränderungsprozess bedenke ich folgende Punkte:**

- ▶ Meine angestoßenen Veränderungen und meine Strategie bedürfen einer gewissen Zeit und einer ausführlichen Kommunikation.
- ▶ Ich beziehe die Führungskräfte und die Beschäftigten bei Veränderungen mit ein, berücksichtige ihre Ideen und vereinbare Veränderungen, um die neuen Prozesse zu ihrer eigenen Sache zu machen.
- ▶ Ich kümmere mich als Übernehmender um eine ausreichende fachliche und persönliche Qualifikation und Qualifizierung meiner Beschäftigten.
- ▶ Mir ist bewusst, dass ich über den aktuellen Unternehmensstand und die Entwicklung informiert sein muss – z. B. durch ein funktionierendes Informations- und Controllingssystem.
- ▶ Ich bin mir über mögliche, auch nicht unmittelbar offensichtliche Risiken bewusst und versuche diese Risiken in meiner Strategie zu berücksichtigen.

# Glossar

## **Anlagenintensität**

gibt den Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen an. Eine hohe Anlagenintensität kann ein Anzeichen für ein höheres Risiko sein, denn es kann Unternehmen unflexibel machen, falls es auf den Absatzmärkten zu Veränderungen kommt oder bei technischen Innovationen.

## **Asset Deal (Vermögenswertkauf):**

Ein Käufer kauft einzelne Güter und Verträge eines Unternehmens.

## **Beirat**

ist ein Gremium, das die Geschäftsleitung und/oder den Inhaber eines Unternehmens unterstützt. Anders als bei anderen gesetzlich vorgeschriebenen Gremien gibt es für den Unternehmensbeirat keine gesetzlichen Vorgaben. Je nach Ausgestaltung kann der Beirat nur eine beratende Funktion, aber auch eine Kontrollfunktion haben. Es können etwa bedeutsame Kunden und Lieferanten, Steuerexperten und/oder Geschäftsführer von Partnerunternehmen hinzugezogen werden.

## **Betriebsbörsen**

dienen der Kontaktherstellung zwischen Übergebenden und potenziellen Übernehmenden; können frei bzw. öffentlich zugänglich sein (offen) oder die Daten sind nicht frei zugänglich und werden durch einen Vermittler verwaltet (geschlossen). Gleichfalls kann die Vermittlung durch eine Plattform und/oder im Rahmen von Veranstaltungen erfolgen.

## **Due Diligence**

ist eine eingehende Prüfung eines zum Verkauf stehenden Unternehmens durch den potenziellen Käufer.

## **Eigenkapitalquote**

ist der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital. Ein hohe Eigenkapitalquote reduziert das Finanzrisiko, denn dadurch lassen sich u. a. Verluste auffangen oder weiteres Kapital beschaffen.

## **Fremdkapitalquote**

ist der Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital.

## **Investitionsquote**

gibt den prozentualen Anteil der Investitionen am Anlagevermögen wieder. Sie gibt Auskunft über die Investitionstätigkeit im Unternehmen.

## **Kapitaldienstfähigkeit**

Fähigkeit, aus den laufenden Einzahlungsüberschüssen Kredite (Zins und Tilgung) zurückzahlen zu können.

## **Konkurrenzklausele**

ist eine Klausel, in der vereinbart wird, dass der Verkäufer keine gleichartige Tätigkeit aufnehmen darf und/oder sich nicht an Wettbewerbsunternehmen beteiligen bzw. diese beraten darf.

## **Letter of Intent**

ist eine Absichtserklärung oder Grundsatzvereinbarung von Vertragspartnern, die das Interesse an Verhandlungen oder am Abschluss eines Vertrages bekunden soll. Sie können unterschiedlich konkret ausgestaltet sein und es können unterschiedliche Rechtsfolgen damit verbunden sein.

## **Mediatoren**

sind speziell ausgebildete, unabhängige „allparteiliche“ Dritte, die Konfliktparteien durch ein strukturiertes, freiwilliges Verfahren bei der konstruktiven Beilegung ihres Konfliktes unterstützen.

## **Share Deal (Anteilskauf):**

Käufer übernimmt als Rechtsträger Anteile eines Unternehmens oder ein Unternehmen als Ganzes. Dabei werden die jeweiligen Anteile des Unternehmens samt seiner Vermögensgegenstände, Verträge, Rechte und Pflichten vom Verkäufer oder der Verkäuferin an die Käufer-Seite übertragen.

## **Stille Lasten (Gegensatz: Stille Reserven)**

entstehen, wenn Vermögensgegenstände zu hoch bewertet werden, wie zum Beispiel Grundstücke und Immobilien, bei denen der aktuelle Buchwert nicht mehr mit dem momentanen Marktwert übereinstimmt. Im Ergebnis wird ein zu hohes Eigenkapital ausgewiesen.

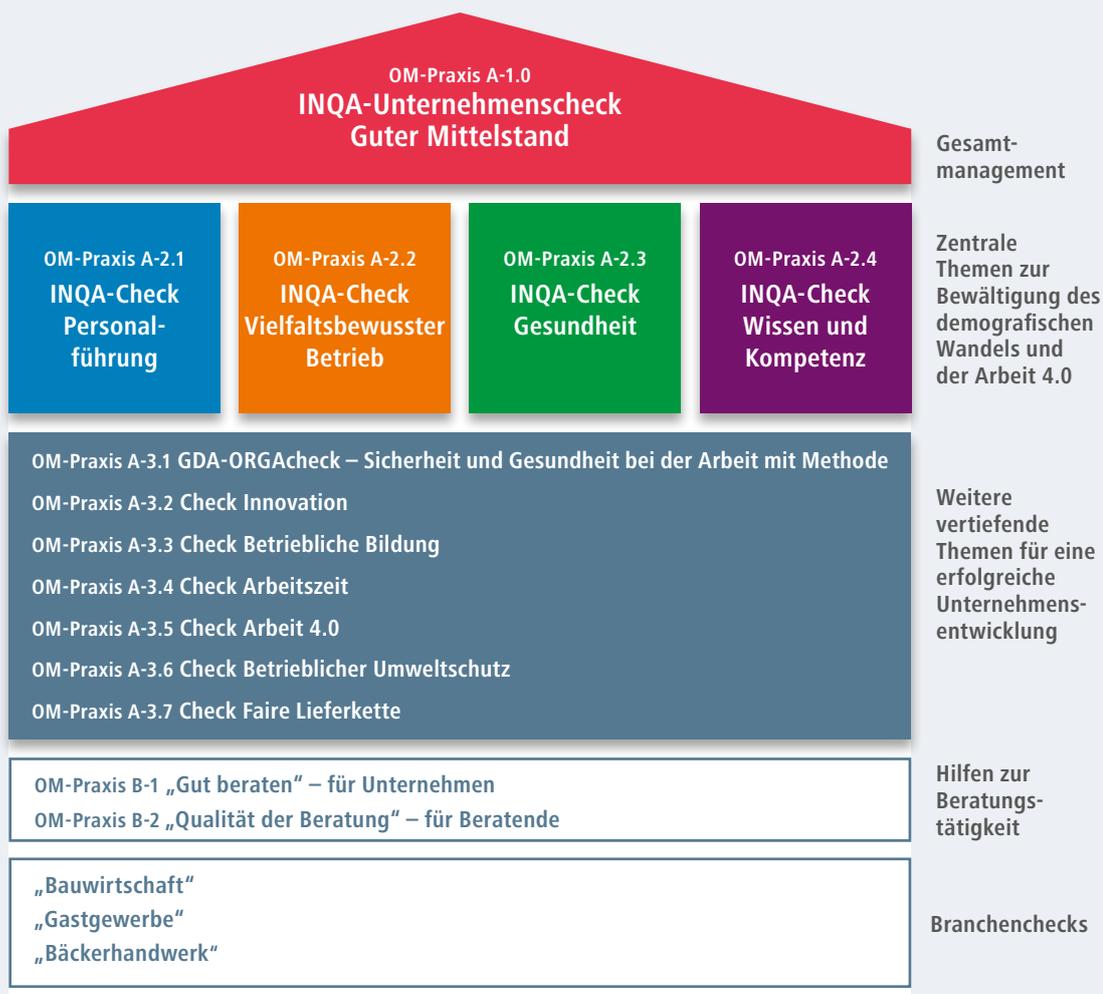
## **SWOT-Analyse**

ist eine strukturierte Unternehmensanalyse, die interne Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Risiken identifiziert.

## Die OM-Checks zur Selbstbewertung (OM-Praxis A-1.0 bis B-2)

- ▶ Sie wurden im **Konsens aller OM-Partnerorganisationen** sowie weiterer relevanter Organisationen zum jeweiligen Thema als Praxisstandard und als Selbstbewertungscheck entwickelt und verabschiedet.
- ▶ Sie folgen der **gleichen Systematik und Methodik** (orientiert am Wertschöpfungsprozess, kontinuierliche Verbesserung, Beschreibung guter Praxis/Stand der Wissenschaft, jedes Thema auf zwei Seiten).
- ▶ Sie sind ein **systematisches Betrachtungsmuster** und ein einfacher Einstieg **in das jeweilige Thema** (auch ein Einstieg in weiterführende zertifizierte Managementsysteme wie ÖKO-Audit, EMAS, dem INQA-Audit, QM, AMS, Qualitätssiegel von Institutionen).
- ▶ Jedes Unternehmen kann nach vollständiger Bearbeitung der jeweiligen Praxisstandards/-Checks eine **Selbsterklärung** ausfüllen und damit dokumentieren, dass es seinen Betrieb zum jeweiligen Thema systematisch gestaltet („CE für das Management“).

Die Nutzung aller Checks ist kostenfrei.



# www.om-maf.de:

## Forschungsergebnisse praxisorientiert für die KMU und die Beratung nutzen

### Die Plattform „Management-Arbeit-Forschung“ der Offensive Mittelstand

Schnell die neusten Forschungsergebnisse für den Betrieb finden und nutzen. Die Plattform Management – Arbeit – Forschung (MAF) ermöglicht genau dies: **qualitätsgesichert, punktgenau (ohne lange Suchmaschinen-Listen), bedarfsgerecht.**

Betriebe und Beratende finden **kompakte Lösungen und Werkzeuge aus der Forschung** für zentrale Herausforderungen wie

- ▶ Fachkräftemangel
- ▶ Digitalisierung und Künstliche Intelligenz
- ▶ Umweltschutz und Nachhaltigkeit
- ▶ Gesundheit und Unternehmenskultur

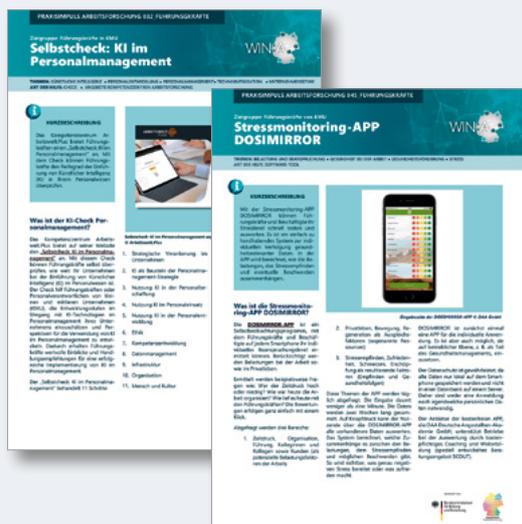
Die Lösungen und Werkzeuge aus der Forschung können direkt in den KMU und der Beratung eingesetzt werden.



### Besonders hilfreich: Praxisimpulse Arbeitsforschung und zielgenaue Suchfunktion

Praxisimpulse Arbeitsforschung stellen die unmittelbar anwendbaren Werkzeuge der Arbeitsforschung und der regionalen Kompetenzzentren kurz und präzise vor.

Eine **intelligente Suchfunktion** ermöglicht es, Checklisten, Leitfäden, Softwaretools oder Seminare und vieles mehr für spezifische betriebliche Herausforderungen zu finden.



Schnell und effizient geeignete Hilfsmittel der Forschung für Betriebe und Beratung finden: [www.om-maf.de](http://www.om-maf.de)



## IMPRESSUM

### Umsetzungshilfe Unternehmensübernahme

# OFFENSIVE MITTELSTAND

Gemeinsam für gute Unternehmen

#### Herausgeberin:

„Offensive Mittelstand – Gemeinsam für gute Unternehmen“  
Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“  
Hohe Straße 85–87  
50667 Köln  
Tel.: 0221 800 91 880  
E-Mail: [info@offensive-mittelstand.de](mailto:info@offensive-mittelstand.de)  
[www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de)

#### Konzept und Entwicklung:

Die Umsetzungshilfe wurde von der „Offensive Mittelstand“ auf Wunsch mehrerer Transferpartner durch eine Arbeitsgruppe entwickelt. Sie wurde auf der Sitzung der AG Transfer am 06.02.2025 als offizielles OM-Werkzeug verabschiedet. Folgende Personen haben mitgewirkt:

Gerlinde Baumer (omegaconsulting GmbH), Reinhard Biederbeck (Regionales OM-Netzwerk Hannover/Umland), Heribert Borgmann (BICOB Business Consulting Borgmann, CoPoli e. V.), Dr. Tilmann Drebes, Boje Dohrn (IBWF Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung e. V.), Dr. Carola Fischer (Bundessteuerberaterkammer KdöR), Wilhelm Heidbrede (Bevollmächtigter „Die KMU-Berater Bundesverband freier Berater e. V.“), Dr. Annette Icks (Institut für Mittelstandsforschung – IfM Bonn), Hans-Joachim Karp (Bevollmächtigter Die KMU-Berater, Bundesverband freier Berater e. V.), Ferdinand Kögler (Berliner Institut für Unternehmensnachfolge – Bifun), Prof. Dr. Oliver Kruse (Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“), Thorsten Meyerhöfer (Bayerisches Dachdeckerhandwerk – Landesinnungsverband), Klaus Müller (Unternehmensservice Müller-Dietrich), Hans-Rüdiger Munzke (IdeenNetzWerk GbR, Partner im WBV ZUKUNFTmobil), Despoina Panteli (Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“), Peter Saubert (Peter Saubert – Unternehmensberatung), Christine Stache (cs-o.Beratung), Gabriele Walter (BAuA Dresden)

Der Check wurde erarbeitet und verabschiedet von allen Partnern der „Offensive Mittelstand – Gemeinsam für gute Unternehmen“.

**Fotos:** ra2 studio/Shutterstock.com (Titelseite), Studio Romatic/Shutterstock.com (Seite 2), PanyaStudio/Shutterstock.com (Seite 4), DaLiu/Shutterstock.com (Seite 6), megaflopp/Shutterstock.com (Seite 8), Yuganov Konstantin /Shutterstock.com (Seite 10), sommart sombutwanitkul /Shutterstock.com (Seite 12)

**Gestaltung:** Isabell Goppert, Heidesheim

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, Heidelberg 2025

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“.





