

Due Diligence im Einzelhandel

Eine erfolgreiche Unternehmensübernahme basiert auf einer zielgerichteten Analyse des Unternehmens. Diese Analyse sollte im Idealfall alle, das Unternehmen in irgendeiner Form beeinflussende Faktoren berücksichtigen.

Im Rahmen einer Due Diligence werden relevante Informationen gesammelt durch Betriebsbegehungen, Gespräche und Sichtung der vorhandenen Dokumente. Neben den betriebswirtschaftlichen sind juristische, steuerliche oder auch kulturelle Faktoren zu beachten. Gerade die kulturelle Due Diligence, die das Feld der Unternehmensmentalität umfasst ist dann von Bedeutung, wenn ein bestehendes Unternehmen ein zweites übernimmt und somit zwei Unternehmenskulturen zu verschmelzen sind.

Der Begriff Due Diligence ist nicht eindeutig definiert. Sinngemäß übersetzt bedeutet Due Diligence soviel wie „der Sorgfalt entsprechend“. Häufig wird der deutsche Begriff „Angebotsprüfung“ synonym verwendet. Ziel einer Due Diligence ist es, möglichst viele Informationen über das betreffende Unternehmen zu sammeln und diese auch im Hinblick auf die geforderten Konditionen zu würdigen. Die Werte und Chancen des Unternehmens werden zumeist von den derzeitigen Eigentümern angeführt und sind demzufolge auf ihre Werthaltigkeit zu überprüfen. Darüber hinaus gilt es aber vor allem Risiken zu identifizieren.

Die Due Diligence weist in der Praxis für jedes Unternehmen andere Schwerpunkte oder gar individuelle Besonderheiten auf. Die zu analysierenden Faktoren eines Industrieunternehmens werden anders aussehen als die einer Arztpraxis oder eines Einzelhandelsbetriebes. Die folgende Checkliste ist auf Handelsbetriebe ausgerichtet und konzentriert sich zudem auf wesentliche Aspekte, womit kein Anspruch auf Vollständigkeit besteht.

Der Umfang der Angebotsprüfung wird maßgeblich von der beabsichtigten Übertragungsform bestimmt. Beim so genannten Asset-Deal (assets, engl. = Aktiva) werden „lediglich“ alle Vermögensgegenstände (Betriebsausstattung, Warenvorräte, Rechte) übertragen – bestimmte Positionen sind explizit auszuschließen oder werden grundsätzlich nicht übertragen, wie z. B. die Bankverbindlichkeiten. Beim Share-Deal (share, eng. =

Anteil), der nur bei Kapitalgesellschaften vollzogen werden kann, werden die Gesellschaftsanteile und somit zwingend das gesamte Unternehmen mit allen Verbindlichkeiten übertragen. Wenngleich hier eine Vielzahl von Rechtsvorschriften zu beachten ist, wird deutlich, dass der Prüfungsumfang beim Share-Deal deutlich größer ist.

In der folgenden Checkliste werden für jeden Bereich der Due Diligence die zusammenzutragenden Dokumente bzw. Informationen aufgeführt. Hierzu werden parallel die jeweiligen Aspekte genannt, die mit Hilfe des zur Verfügung stehenden Materials zu prüfen sind.

Quelle: Karsten Burbach, BBE-Unternehmensberatung GmbH
www.bbeberatung.com

1. Betriebswirtschaftliche Due Diligence

A. Informationsquellen:	B. Prüfungsaspekte:
<p>Unternehmensbeschreibung / -organisation</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Beschreibung der Firmenhistorie▪ Organigramm der aktuellen Aufbauorganisation▪ Informationen über den Ablauf zentraler Prozesse▪ Informationen über Personalstruktur/Personalakten/Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none">▪ Was ist der Geschäftszweck – gibt es branchenunübliche Besonderheiten?▪ Ist die unternehmensinterne Struktur durch das Organigramm effizient geregelt? Sitzen die „richtigen Leute am richtigen Ort“?▪ Ist eine effiziente Bearbeitung geschäftsbestimmender Prozesse sicher gestellt? Wie erfolgt z.B. der Einkauf?▪ Wie gestaltet sich die Struktur der Mitarbeiter bezüglich Ausbildung, Alter, Erfahrung und Persönlichkeitsmerkmalen? Wie werden die Mitarbeiter geführt?▪ Liegen erforderliche Zulassungen und Konzessionen vor (z. B. Handwerksmeister)?
<p>Unternehmenskonzept</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Dokumentation der Firmenstrategie im Überblick▪ Dokumentation der Unternehmensplanung für die Zukunft▪ Aufstellung laufender Projekte (Umbau, EDV, o. ä.)	<ul style="list-style-type: none">▪ Wie ist die künftige Entwicklung der Branche und des Betriebstyps einzuschätzen?▪ Welche Ziele werden verfolgt? Ist die verfolgte Strategie sinnvoll? Gibt es Pläne zu expandieren? Ist die Ausrichtung auf eine neue Kundenzielgruppe geplant?▪ Ist die Unternehmensplanung plausibel und auch unter einer neuen Führung durchführbar?▪ Sind diese eingeleiteten Maßnahmen Erfolg versprechend und dienen sie dem Erwerber?

<p>Standort</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Übersicht der Betriebsstätten des Unternehmens ▪ Markt- und Standortgutachten (Einzugsgebiet, Potenzial etc.) ▪ Übersicht über betriebseigene Immobilien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie sind die einzelnen Standorte bezüglich Kaufkraft, Kundenfrequenz und Wettbewerbsstruktur zu beurteilen? ▪ Wie werden sich diese Standorte aller Voraussicht nach entwickeln? ▪ Wie sieht der aktuelle Marktwert dieser Grundstücke aus? ▪ Welche baurechtlichen Vorschriften sind möglicherweise zu beachten? ▪ Welche Kosten können aus Altlasten entstehen?
<p>Ausstattung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebsbesichtigung ▪ Aufstellung der Betriebs- und Geschäftsausstattung (Eigentum/Leasing) ▪ Übersicht der Raumnebenkosten (Energie, Instandhaltung, Umlagen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genügen Gebäude und Betriebsausstattung den aktuellen Anforderungen? ▪ Wie ist der Investitionsbedarf für die kommenden Jahre einzuschätzen?

Vermögens- und Finanzlage

- Jahresabschlüsse: Bilanz mit Anhang
- Einnahmenüberschussrechnung mit Zusatzinformationen (Anlagenspiegel etc.)
- Evtl. Prüfungsberichte der Betriebsprüfungen
- Aufstellung aller Bankverbindlichkeiten und Kreditverträge mit aktuellen Salden

Betriebsvermögen (Aktivseite der Bilanz):

- Über welche Vermögensgegenstände verfügt das Unternehmen?
- Wie ist das Verhältnis von den Buchwerten zu den jeweiligen Zeitwerten?
- Wie sind die Vermögensgegenstände bewertet worden?
- Ist das Unternehmen in den letzten Jahren gewachsen?
- Wie ist die Altersstruktur des Anlagevermögens?
- In welchem Maße wurde regelmäßig investiert?
- Wie ist die Umschlaghäufigkeit des Warenbestandes?
- Wie groß ist der Forderungsbestand?

Finanzierung (Passivseite der Bilanz):

- Aus welchen Quellen stammt das dem Unternehmen zur Verfügung stehende Kapital?
- Wie setzt sich das Eigenkapital zusammen?
- Wie ist das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremd- und Gesamtkapital im Unternehmen?
- Wie ist das Fremdkapital bezüglich der Fristigkeit und Kapitaldienst strukturiert?
- In welcher Form ist das Fremdkapital besichert?
- Ist die Liquidität gesichert?
- Wurden etwaige Verbindlichkeiten/Risiken in Form von Rückstellungen bilanziert?

<p>Rentabilität</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jahresabschlüsse (Gewinn- und Verlustrechnung GuV) ▪ Betriebswirtschaftliche Auswertungen der Finanzbuchhaltung ▪ Einnahmenüberschussrechnung ▪ Übersicht über die Umsatzentwicklung der letzten zehn Jahre nach Warengruppen und Standorten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ War die betriebliche Rentabilität in der Vergangenheit konstant hinreichend bemessen? ▪ Wurde der Einsatz des Unternehmens als Geschäftsführer oder in Form von kalkulatorischen Kosten hinreichend berücksichtigt? ▪ Inwiefern kann die Rentabilitätsstruktur der Vergangenheit auf die Zukunft übertragen werden? ▪ Wie hat sich der Umsatz des Unternehmens in der Vergangenheit entwickelt? Wie haben sich einzelne Warengruppen insgesamt und an einzelnen Standorten entwickelt? Welche Standorte sind besonders umsatzstark bzw. -schwach? ▪ Welche Standorte bzw. Warengruppen haben einen Überschuss erwirtschaftet, welche einen Fehlbetrag?
<p>Controlling (Betriebswirtschaftliche Analyse und Planung)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planbilanzen ▪ Umsatz-, Ergebnis- und Cashflowplanung ▪ Finanzplan ▪ Kostenstellenrechnung ▪ Investitionsplan ▪ Leistungskennziffern (Fläche, Personal, Vorräte) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie detailliert werden Planungen aufgestellt? ▪ Erscheinen die Planbilanzen sowie die Umsatz-, Ergebnis- und Cashflowplanungen für die Zukunft plausibel? ▪ Sind die Pläne wirtschaftlich umsetzbar? ▪ Wie wirken sich die Planungen auf die Vermögens- und Finanzlage aus? ▪ Gibt es starke Abweichungen im Soll/Ist-Vergleich der Umsatz- und Ergebnisentwicklung? ▪ Sind profitable und defizitäre Unternehmensbereiche zu identifizieren? ▪ Werden die im Unternehmen verwendeten Controllinginstrumente effektiv eingesetzt? Sollten weitere Instrumente eingeführt werden?

2. Juristische Due Diligence

A. Informationsquellen:	B. Prüfungsaspekte:
<p>Gesellschaftsvertrag</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Aktueller Handelsregisterauszug▪ Aktueller Gesellschaftsvertrag inklusive Geschäftsordnung für die Geschäftsführung und evtl. Aufsichtsrat, Beirat, Verwaltungsrat▪ Liste aller Gesellschafter inklusive Angaben zu treuhänderisch gehaltenen Geschäftsanteilen, Unterbeteiligungen, Stimmbindungsvereinbarungen, etc.▪ Aufstellung der gewährten Gesellschafterdarlehen▪ Verträge über die Gewährung von Darlehen durch die Gesellschaft an die Gesellschafter, Vereinbarungen über die Begründung stiller Gesellschaften▪ Gesellschaftsrechtliche Verflechtungen, Beteiligungen, Ergebnisabführungsverträge	<ul style="list-style-type: none">▪ Wie sieht die Gesellschafterstruktur aus?▪ Welchen Einfluss haben die einzelnen Gesellschafter auf das Unternehmen und vor allem dessen Erfolg?▪ Ist das Unternehmen durch Beteiligungen an Verbundgruppen oder Lizenzgeber gebunden – sind diese auf den Erwerber übertragbar?▪ Wie sieht die Gesellschafterstruktur nach der möglichen Übertragung aus?

<p>Lieferverträge</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verzeichnis der Verträge mit Lieferanten ▪ Verzeichnis der Verträge mit Kunden ▪ Vorlage weiterer wesentlicher Vereinbarungen mit Lieferanten, Kunden, Handelsvertretern, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind die Konditionen marktüblich? ▪ Sind einzelne Beziehungen an bestimmte die Personen gebunden – gibt es Abhängigkeiten? ▪ Welches sind die Hauptlieferanten? Wie ist die Beziehung zu diesen Lieferanten? Wäre ein Ausfall eines der Hauptlieferanten existenzbedrohend für das Unternehmen? ▪ Wie strukturieren sich die Kunden? Gibt es einen oder mehrere Großkunden, deren Bindung an das Unternehmen von existenzieller Bedeutung ist?
<p>Sonstige Verträge</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Miet-, Pacht-, Leasingverträge von Betriebsstätten ▪ Verzeichnis aller abgeschlossenen Versicherungen ▪ Verzeichnis von Mitgliedschaften in berufsständischen Verbänden ▪ Beraterverträge ▪ Unternehmensbezogene Rechte (gewerbliche Schutzrechte, Urheberrechte, Marken-, Patent-, Lizenzrechte) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es Risiken, die nicht durch Versicherungen abgedeckt sind? ▪ Wie ist die Laufzeit der Verträge – sollten sie verlängert oder gar gekündigt werden? ▪ Sind die Konditionen marktüblich? ▪ Welche Potenziale liegen in unternehmensbezogenen Rechten?
<p>Arbeitsrechtliche Vereinbarungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarifvertrag ▪ Übersicht außertariflicher Vereinbarungen ▪ Individuelle Gepflogenheiten (Firmenwagen, km-Geld etc.) ▪ Ansprüche aus Mutterschutz, Schwerbehinderung etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es außertarifliche Vereinbarungen? ▪ Welche weiteren Betriebsvereinbarungen bzw. Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern (Pensionsverpflichtungen, Abfindungen für ausscheidende Mitarbeiter etc.) existieren?
<p>Sonstiges Risiken, laufende Rechtsverfahren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Übersicht über schwebende oder drohende Rechtsstreitigkeiten ▪ Lieferantenaufstellungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Risiken existieren aus schwebenden oder drohenden Rechtsstreitigkeiten? ▪ Ist die Produkthaftung der Hersteller gewährleistet?

3. Steuerliche Due Diligence

A. Informationsquellen:	B. Prüfungsaspekte:
<p>Steuerstatus</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Angaben über den Stand der steuerlichen Veranlagung des Unternehmens▪ Aktuelle Berichte der Betriebsprüfer▪ Übersicht über alle offenen Fragen aus noch nicht abschließend geprüften Steuerfeststellungszeiträumen	<ul style="list-style-type: none">▪ Ist der aktuelle Steuerstatus optimiert oder gibt es Verbesserungsspielräume?▪ Existieren steuerliche Risiken, die die zukünftige Entwicklung des Unternehmens negativ beeinflussen können?▪ Welche latenten steuerlichen Risiken übernimmt der Erwerber?

4. Kulturelle Due Diligence

A. Informationsquellen:	B. Prüfungsaspekte:
<p>Die kulturelle Due Diligence ist nicht direkt über Dokumente erfassbar. Vielmehr müssen hier durch genaue Beobachtungen und Befragungen Informationen gewonnen werden. Zu prüfende Aspekte sind vor allem das Unternehmensleitbild sowie die Gestaltung der unternehmensinternen Entscheidungsstrukturen.</p>	<p>Unternehmensleitbild</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Existiert eine Corporate Identity?▪ Kann man ein allgemeingültiges Selbstverständnis erkennen (z. B. bei Kundenorientierung und interner Kommunikation)? <p>Entscheidungsstrukturen</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Wie sieht der Führungsstil der Geschäftsführung aus? Wie groß ist die Risikobereitschaft der Führungskräfte?▪ Wie gestaltet sich der Arbeitsstil bzw. der Entscheidungsfindungsprozess: Werden Aufgaben in Teamarbeit oder in individueller Verantwortung gelöst?▪ Welche Arbeitsatmosphäre herrscht im Unternehmen? Wie werden Konflikte gelöst?▪ Wie wird mit Herrschaftswissen umgegangen?