

# **DUE DILIGENCE: CHECKLISTE DUE DILIGENCE - LEREICHE**

**FIRMENEINKAUF, JOINT-VENTURE,  
AKTIONSMÖGLICHKEITEN**

Anmerkungen:

**GESCHICHTLICHE ENTWICKLUNG**

Die geschichtliche Entwicklung der Gesellschaft und ihrer Geschäftstätigkeit sollte grundsätzlich aufgearbeitet werden. Dabei ist z. B. zu berücksichtigen:

- Jahr der Gründung des Unternehmens und seine rechtliche Organisation sowie die Gründer
- Nachvollziehen der Eigentümerwechsel des Unternehmens - soweit möglich (vor allem Enteignungen erfassen, Verschmelzungen in andere staatliche Konglomerate etc.)
- Wesentliche Ereignisse, wie Verkauf/Erwerb von großen Betriebszweigen, Liegenschaften etc.

**MARKTANALYSE****1. Charakteristika des Marktes**

- Analyse, auf welchen Märkten das Unternehmen tätig ist und welche Kundengruppen angesprochen werden; Erfassung nach Produktmärkten ebenso wie nach geographischen Kriterien
- Die Entwicklung des Unternehmens auf den verschiedenen Märkten (relevant sein könnte z. B. die Umsatzentwicklung ebenso wie die Entwicklung in den Verkaufszahlen nach Stück)
- Der bisherige Marktanteil und der für die nächste Zukunft vom Management vorprojektierte Marktanteil

**2. Die Struktur des Marktes**

- Analyse, welche anderen Teilnehmer am Markt tätig sind, und deren Funktion am Markt (beherrschende Stellung, Oligopol etc.)
- Darstellung der geschichtlichen Entwicklung des Marktes in der unmittelbaren Vergangenheit und die Prognosen des Managements für die nächste Zukunft
- Information über die wirtschaftliche Potenz der Unternehmen am Markt und ihre Möglichkeit, weitere Marktanteile zu akquirieren; Schwächen dieser Unternehmen
- Genaue Analyse der Mitbewerber und ihres Unternehmens, insbesondere auch ihres Marktverhaltens

**3. Marktentwicklung**

- Hinterfragen der möglichen Marktentwicklung, wobei z.B. folgende Punkte angesprochen werden können:
  - Möglichkeiten in der Änderung des Produktpreises
  - Analyse der Kundeninteressen
  - Änderungen in der Verwendung der Produkte
  - Möglichkeiten, die zur Zeit verkauften Produkte durch andere Produkte zu substituieren

**PRODUKTANALYSE**

In diesem Zusammenhang stellen sich Fragen wie z.B.:

Die Produktgruppen des Unternehmens unter Berücksichtigung von:

- Physische Beschreibung der Produkte
- Verwendung und Zweck der Produkte
- Marktanteil der Produkte (Wie werden die Produkte am Markt angenommen?)
- Verpackung des Produktes
- Ergänzenden Dienstleistungen, die zum Produkt angeboten werden
- Möglichkeiten, das Produkt in seiner Erscheinungsform zu variieren (Aussehen, Farbe, Größe, Verpackungsgröße etc.)

## Anmerkungen:

- Analyse des Produktlebenszyklus (Wie lange ist das Produkt schon am Markt?)

Darstellung der Umsätze pro Produkt und der Anzahl der verkauften Stück pro Monat, Quartal, Jahr, zurückgehend auf zumindest 3 Jahre; in Ergänzung dazu die Schätzung des Managements für die weitere Produktentwicklung und die Gründe dafür

Darstellung der Produktionskosten für ein bestimmtes Produkt - künftige Prognose der Entwicklung der Produktionskosten durch das Management und Gründe dafür

Produkte, die sich derzeit in Entwicklung befinden, Darstellung und Entwicklungskosten, Schätzung der möglichen Verkaufszahlen und Umsätze durch das Management (dies unter Beachtung von zusätzlichen Nebenkosten, wie Aufbau von neuen Produktlinien, Schaffung zusätzlicher Räumlichkeiten etc.)

Ergebnisse von bisher durchgeführten Marktstudien oder Kundenbefragungen

Probleme, die mit der Produktion, dem Vertrieb und der Benutzung des Produktes aufgetaucht sind, eine systematische Darstellung und Analyse des Problems durch das Management

Lagerbestand von Produkten, Umschlaghäufigkeit eines Produktes

Reklamationen in bezug auf Produkte, die Gründe dafür und Strategien des Managements, solche Reklamationen zu behandeln

## DIE PRODUKTION

Darstellung der Kostenstruktur unter Berücksichtigung der Trennung in variable und fixe Kosten (genaue Darstellung) und deren Entwicklung im Verlauf der zumindest letzten drei Jahre bis heute sowie eine Schätzung des Managements über die zukünftige Entwicklung dieser Kosten

Rohmaterialien und Lieferanten unter Berücksichtigung von:

- Menge, die pro Jahr pro Lieferant bezogen wird
- Preis pro Mengeneinheit pro Lieferant
- Unterteilung der Lieferanten und Analyse, inwieweit einzelne Lieferanten
  - in der Lage sind, zukünftig mehr zu liefern (eventuell zu günstigeren Preisen)
  - in Zukunft mit dem Unternehmen zusammenarbeiten wollen
- Weiteren anderen Lieferanten am Markt und deren Konditionen
- Darstellung der vertraglichen und geschäftlichen Beziehung mit einzelnen wichtigen Lieferanten in der Vergangenheit

Analyse des Produktionsprozesses, insbesondere unter Berücksichtigung von:

- Darstellung des Automatisationsgrades
- Zuordnung von Mitarbeitern zu bestimmten Produktionsprozessen
- Ausbildung der Mitarbeiter im Hinblick auf die Produktionsprozesse

Die technische Ausrüstung des Unternehmens, insbesondere unter Berücksichtigung von:

- Fehlerhäufigkeit und Wartungskosten dieser Maschinen
- Produktionskapazität und laufenden Betriebskosten einzelner Maschinen
- Sind diese Maschinen Eigentum des Unternehmens?
- Möglichkeit des Ersetzens derartiger Maschinen und Kosten für diesen Austausch

Anmerkungen:

**VERTRIEB UND LAGER**

Beschreibung von:

- Größe und Lage der Lagerräumlichkeiten
- Anzahl der Beschäftigten für diesen Bereich
- Entwicklung der Lagerbestände in der Vergangenheit
- Vertriebsmöglichkeiten des Unternehmens (z. B. Fuhrpark)
- Stehen diese Vermögenswerte im Eigentum des Unternehmens oder nicht?

**FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG**

Darstellung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Unternehmens, insbesondere unter Berücksichtigung von:

- Kosten dieser Forschungs- und Entwicklungsabteilung
- Bisherigen Erfolgen
- Beschreibung des Personals und seiner fachlichen Qualifikation
- Wesentlichen Zielsetzungen der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen
- Vergleich mit den wesentlichen Mitbewerbern am Markt

**QUALITÄTSKONTROLLE**

Darstellung, wie und ob eine Qualitätskontrolle im Unternehmen durchgeführt wird, insbesondere unter Berücksichtigung des Personalaufwandes sowie der Ausbildung der involvierten Mitarbeiter

**MARKETING****KUNDENSTRUKTUR**

- Kundenanalyse und Beschreibung der Werbestrategien
- Historische Entwicklung während der letzten drei bis fünf Jahre in diesem Bereich
- Darstellung der wichtigsten Kunden des Unternehmens (Ansprechpartner, Entwicklung der Abnahmezahlen etc.)
- Analyse der Bereitschaft der Kunden des Unternehmens, auch künftig vom Unternehmen zu beziehen
- Analyse der vertraglichen Beziehungen zu wichtigen Kunden (Abnahmeverträge etc.)
- Lieferbedingungen des Unternehmens (Zahlungsziel etc.)
- Abhängigkeit des Vertriebes von verschiedenen Faktoren, wie saisonale Abhängigkeit, Einkommenselastizität, Preiselastizität, Produktsubstitution etc.

Darstellung der Marketingorganisation des Unternehmens unter Miteinbeziehung von:

- Anzahl der Beschäftigten und der Erfahrung sowie Erfolgsindikatoren
- Organisationsstruktur des Unternehmens im Marketingbereich
- Externen Mitarbeitern und deren vertraglicher Beziehung
- Unterstützung durch außenstehende Marketingexperten

**WERBUNG**

- In der Vergangenheit zur Verfügung stehendes Budget und das derzeit für diesen Bereich vorgesehene Budget, wenn möglich getrennt nach einzelnen Werbekanälen
- Vergleich des Werbebudgets des Unternehmens mit anderen Mitbewerbern

Anmerkungen:

- Begleitende Werbung, wie Einschulung, Besuch von Messen etc.
- Änderungen in den Marketingstrategien in der jüngsten Vergangenheit und die Gründe dafür
- Wesentliche Faktoren für das Marketing des Unternehmens, insbesondere Analyse der Bedeutung des Firmennamens, des Images (Qualität, Erfahrung etc.)

**PREISPOLITIK**

- Wie werden die Verkaufspreise ermittelt, und wer setzt diese letztlich fest?
- Stützung der Preise durch außenstehende Institutionen (Förderung etc.) bzw. Handelsbarrieren, die das Unternehmen und seine Mitbewerber am Markt vorfinden

**VERTRIEB****DIE VERTRIEBSORGANISATION**

- Anzahl der Mitarbeiter, die im Vertriebsbereich beschäftigt werden
- Darstellung der Entlohnung dieser Mitarbeiter im Vertriebsbereich (Erfolgskomponente?)
- Die Zusammenarbeit zwischen Marketingabteilung und Vertriebsabteilung
- Wie ist der Vertrieb geographisch organisiert (Aufteilung von Vertriebsgebieten etc.)?
- Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter im Vertriebsbereich
- Zusammenarbeit mit außenstehenden Vertriebsorganisationen (Vertriebsbeauftragte, Händler, unabhängige Mitarbeiter etc.) und die Darstellung der vertraglichen Beziehungen mit diesen Unternehmen sowie eine Analyse des Tätigkeitsbereiches (Märkte) dieser Unternehmen und ihrer Verkaufszahlen
- Darstellung der Vertriebskanäle, die das Unternehmen benutzt
- Darstellung der geplanten Änderungen in diesem Bereich und Gründe dafür

## Einflußfaktoren auf den Vertrieb

- Insbesondere unter Miteinbeziehung der Faktoren der jüngsten Vergangenheit und der für die Zukunft als wichtig erachteten Faktoren unter Miteinbeziehung
  - der Saisonalität des Verkaufs
  - der regionalen Einflüsse

## Vertrieb im Ausland

- Darstellung der Vertriebsorganisation im Ausland und bisherige Entwicklung der Verkäufe im Ausland sowie Analyse der damit verbundenen Kosten und Darstellung, inwieweit Aktivitäten gesetzt wurden, diesen Vertrieb zu stärken

**MITARBEITER DES UNTERNEHMENS**

Anzahl der Mitarbeiter und Analyse des Ausbildungsgrades, des Durchschnittsalters und der Lohnstruktur, getrennt nach Abteilungen bzw. Funktionen

Der Betriebsrat und sein Einfluß auf die bisherige Unternehmensführung

Die Gewerkschaften und ihr Einfluß auf die Unternehmensführung

Ausbildungsprogramme für die Mitarbeiter

Sozialleistungen für die Mitarbeiter

Verhältnis der Mitarbeiter zum Betrieb - gab es in der jüngsten Vergangenheit Streiks, Arbeitsstreitigkeiten etc.?

Außenstehende Mitarbeiter und deren Aufgaben

Anmerkungen:

**MANAGEMENT DES UNTERNEHMENS**

## Organisation

- Darstellung der Managementstruktur des Unternehmens
- Beschreibung der Personen und ihrer Aufgaben sowie ihrer Entscheidungskompetenzen

## Detailinformationen über das Management unter Darstellung

- des Namens
- des Alters
- der Ausbildung
- der bisherigen Tätigkeiten
- des Eintritts in das Unternehmen und der Funktionen, die im Unternehmen ausgeübt wurden
- Wann wurde die Managementfunktion übernommen?
- des derzeitigen Aufgabenbereichs
- der Entlohnung

**DAS WERK DES UNTERNEHMENS**

## Grund und Boden

- Darstellung aller Grundstücke, die vom Unternehmen benutzt werden, und Darstellung der Nutzungsberechtigung (Eigentum, Leasing, Verwaltungsrechte, Miete etc.)
- Welche Aktivitäten werden auf den Grundstücken ausgeübt?
- Müssen einzelne Grundstücke (wenn ja, wann) geräumt werden?
- Belastungen der Grundstücke (Pfandrechte, andere Beschränkungen in der Verfügungsfähigkeit)
- Beschreibung der Gebäude auf den Grundstücken

## Nicht benötigte Grundstücke und deren mögliche Verkaufswerte

- Umweltbelastungen dieser Grundstücke (Altlasten)

## Anlagen

- Liste der wichtigsten Anlagen, die das Unternehmen benutzt, und der Rechtstitel für die Benutzung unter Miteinbeziehung
  - des Namens des Herstellers
  - des Datums des Erwerbes
  - der Kosten des Ersatzes einzelner Anlagen
  - von Alter und Zustand
  - der Produktionskapazität
- Analyse, inwieweit die Anlagen des Unternehmens dem Stand der Technik entsprechen und wo unbedingt Ergänzungen bzw. Auswechslungen vorzunehmen sind, und Schätzungen der damit verbundenen Kosten
- Vergleich der Anlagen des Unternehmens mit denen seiner Mitbewerber

**EINZELNE ABTEILUNGEN INNERHALB DES UNTERNEHMENS**

## Buchhaltung und Kostenrechnung

- Darstellung des Umfangs der Mitarbeiter, der Organisationsstruktur und der Verantwortung der Mitarbeiter (Berichtspflicht an wen?)
- Die Kontrollmechanismen des Unternehmens

Andere wichtige Abteilungen im Unternehmen und Analyse der Funktion sowie des Umfangs dieser Abteilungen

**RECHTLICHE DUE DILIGENCE**

## GESELLSCHAFTSRECHTLICHE ORGANISATION

- Darstellung der Gesellschafts-/Unternehmensstruktur

Anmerkungen:

- Verzeichnis der Gesellschafter und ihrer Anteile
- Gesellschaftsverträge, Satzungen
- Syndikatsverträge
- Geschäftsordnung für Geschäftsführung/Vorstand und Aufsichtsrat
- Beirat und andere beratende Organe
- Liste des Vorstands/der Geschäftsführungsmitglieder
- Aufsichtsratsmitglieder (samt Anmerkung, von wem diese entsandt wurden)
- Unternehmensrat und seine Kompetenz
- zuständige staatliche Organe und ihr Einflußbereich

## LIEGENSCHAFTEN

- Grundbuchauszüge
- Analyse der Erwerbsvorgänge
- mögliche Ansprüche früherer Eigentümer auf Rückstellung des Grundstücks
- Pfandrechte
- Pacht- oder Mietverträge
- Superädifikate
- sonstige Rechte zugunsten Dritter
- Belastungen durch die öffentliche Hand
- Beschränkungen des Eigentumsrechts durch Veräußerungsverbote etc.
- Lageplan, Vermessungsurkunden, Baupläne
- Flächenwidmung
- Aufschließung

## FINANZEN

- Bankverbindungen
- Kreditverträge, Darlehensverträge etc.
- Lieferantenkredite
- Wechselverbindlichkeiten
- Sicherheiten für Kredite
- Garantieerklärungen/Haftungen
- Leasingverträge
- Staatliche Subventionen
- Zeichnungsberechtigung auf Bankkonten
- offene (uneinbringliche) Forderungen

## BETRIEBSBERECHTIGUNG

- Bewilligung zum Betrieb des Unternehmens, aller Anlagen etc.
- Gewerberechtliche Bewilligung
- sonstige Bewilligungen (wasserrechtliche etc.)
- Feuerpolizeiliche Vorschriften
- Auflagen, die mit dem Betrieb des Unternehmens verbunden sind

## ARBEITSRECHT

- Kollektivverträge
- Betriebsvereinbarung
- Arbeitnehmervertretung
- Pensionsvereinbarung
- Bonusregelung

## Anmerkungen:

- Sozialleistungen
- wichtige Arbeitsverträge
- sonstige Vereinbarungen betreffend Mitarbeiter (z.B. mit Sozialversicherung)
- wichtige Dienstanweisungen

## IMMATERIALGÜTERRECHT

- Marken und Patente (national, international)
- Musterschutz
- Lizenzverträge, Know-how-Verträge
- relevante Streitigkeiten in diesem Zusammenhang
- bekannte Marken-, Patentrechtsverletzungen
  - durch das Unternehmen
  - durch Dritte

## VERSICHERUNGEN

- Gebäude, Inventar, Maschinen
- Liegenschaften
- Haftpflicht
- Produkthaftung
- Betriebsunterbrechung

## UMWELTSCHUTZ

- derzeit bestehende Auflagen
- Auflagen, die für die Zukunft erwartet werden
- derzeitige Umweltschutzmaßnahmen
- Verwendung/Lagerung von gefährlichen Stoffen (Bewilligungspflicht?)
- Entsorgung
- Emissionen
- Altlasten (Mülldeponien etc.)
- besondere Probleme in diesem Zusammenhang

## VERTRÄGE (SOWEIT NICHT SCHON BEHANDELT)

- Beratungs- und Agenturverträge
- Franchiseverträge
- sonstige Vertriebsverträge
- Handelsvertreterverträge
- Leasing- und Mietverträge
- Depotverträge (Warenlager)
- Allgemeine Geschäftsbedingungen des Unternehmens
- Vereinbarung zur Preisbindung (Kartelle)
- Mitgliedschaften bei Kammern u. ä.
- Bezugsverträge

## EINGRIFFE DURCH BEHÖRDEN

- Auflistung aller Bewilligungen, die durch verschiedene Behörden zur Ausübung der Unternehmenstätigkeit im derzeitigen Zustand benötigt werden, wann diese erlangt wurden und Darstellung, ob zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Unternehmenstätigkeit ohne Bewilligung ausgeübt wurde
- Einfluß der Behörden auf die direkte Unternehmensführung in der Vergangenheit
- Rechtsstreitigkeiten zwischen dem Unternehmen und verschiedenen Behörden und Darstellung der Gründe sowie Analyse des Rechtsstandpunktes

Anmerkungen:

**PROZESSE UND ANDERE VERFAHREN**

- Darstellung aller wichtigen Rechtsstreitigkeiten und Analyse der Rechtsstandpunkte
- Analyse aller Ansprüche, die an das Unternehmen heran getragen und von diesem zurückgewiesen wurden, unter Miteinbeziehung der Frage, inwieweit rechtliche Maßnahmen aufgrund solcher Ansprüche zu einer Verpflichtung des Unternehmens führen können

**DIE STEUERLICHE SITUATION DES UNTERNEHMENS**

- Steuerbescheide der letzten Jahre
- Vorschläge für Steuererklärungen, die noch nicht an die Steuerbehörden übermittelt wurden
- Offene Verfahren und Streitigkeiten mit den Finanzbehörden
- Änderungen in der steuerrechtlichen Situation des Unternehmens und die Auswirkungen

**DARSTELLUNG DER FINANZLAGE DES UNTERNEHMENS IN DER VERGANGENHEIT**

- Alle Bilanzen und Steuererklärungen der Vergangenheit
- Analyse der wichtigsten Kennzahlen des Unternehmens
- Analyse der Kostenstruktur
- Darstellung der Budgetierung für die künftigen Perioden durch das Management
- Kennzahlenanalyse (vgl. auch Kennzahlenanalyse der Feasibility-Checkliste)