

Ihre Vorbereitung auf eine Unternehmensübernahme

Demonstrationsbericht für Martin Keller · Fall DEMO-MK-01 Musterbericht · vollständig fiktiver Musterfall

Vollständig fiktiver Musterfall. Person, Antworten und Vertiefungsgespräch sind für dieses Beispiel konstruiert; es gab keinen tatsächlichen Termin. Der Bericht zeigt Aufbau, Tiefe und Sprache eines EP-6-Berichts.

Ihr gegenwärtiger Ausgangspunkt

Sie möchten einen technischen B2B-Dienstleister im Raum Köln übernehmen und suchen neben Ihrer Anstellung; ein konkretes Zielunternehmen prüfen Sie noch nicht. Ihre nächste Entscheidung ist nicht der Kauf, sondern das Suchprofil: In vier Wochen wollen Sie es so festlegen, dass Sie danach gezielt in vertiefte Zielgespräche gehen können. Als Größenordnung nennen Sie einen Betrieb mit etwa 15 bis 40 Beschäftigten. Ihre Partnerin unterstützt die Suche grundsätzlich.

Der Stand Ihres Vorhabens in drei Sätzen

Ihr Rahmen ist tragfähig, Ihre Abwägung geprüft, und Ihre Fallbearbeitung zeigt, dass Sie vor einer Zusage die richtigen Fragen stellen. Offen ist dagegen, woran ein Betrieb für Sie scheitern würde: Bis auf Ihre Eigenkapitalgrenze haben Sie weder Mindestbedarf, Reserve noch Haftungsgrenze festgelegt, und Ihre Kriterien würden auf fast jeden Betrieb passen. Klären Sie beides in den kommenden vier Wochen mit Ihrer Partnerin und einer Finanzierungsfachperson; Marktsichtung, Suchprofil und Orientierungsgespräche können währenddessen weiterlaufen.

Was Ihre Vorbereitung bereits trägt

Sie verbinden Fragen mit Entscheidungen und Quellen. In Ihrer Fragenliste zum Fall geht es um Kundenbindung, Zahlungsströme und das Wissen des Inhabers. Sie erklären jeweils, welche Entscheidung von der Antwort abhängt und woher eine verlässliche Auskunft kommen könnte. Dabei verlassen Sie sich nicht nur auf die Verkäuferseite, sondern nennen Verträge, abgestimmte Kundengespräche, eine belegte Zahlungsplanung und die Produktionsleitung. Diese Arbeitsweise ist für Ihr Suchprofil hilfreich.

Sie unterscheiden Ergebnis und verfügbares Geld. Ohne Hinweis erläutern Sie, weshalb ein Betrieb bei gleichem Gewinn zu wenig Geld für fällige Zahlungen haben kann, wenn Kunden später zahlen und das Lager Mittel bindet. Damit stellen Sie einer Finanzierungsfachperson die richtigen Fragen.

Sie lassen sich unter Zeitdruck nicht binden. Auf die Frist des Inhabers reagieren Sie nicht mit einer vorschnellen Zusage. Sie wollen zuerst klären, welche Art von Zusage erwartet wird und welche Prüfungen noch möglich sind. Auch in Ihrem Beispiel aus der Teamleitung entschieden Sie sich zunächst für einen begrenzten Start.

Dieser Bericht bewertet den Stand Ihres Vorhabens und beschreibt Ihre Vorbereitung. Er bewertet nicht Sie als Person und entscheidet nicht darüber, ob Sie ein Unternehmen übernehmen sollten.

Ihr Vorbereitungsprofil

Einschätzung von Luc Albrecht auf Grundlage Ihres Fragebogens und unseres Gesprächs. Die Stufen sind Beratungsurteile über den Stand Ihres Vorhabens, keine Messwerte und kein Vergleich mit anderen Personen. Tragfähig bedeutet: Weitere Klärung dieses Elements lohnt vor Ihrem nächsten Schritt den Aufwand nicht mehr.

MODUL	LEITFRAGE	STUFE	IHRE EIGENE EINSCHÄTZUNG	
1 Rahmen	Ist klar, welche Entscheidung jetzt ansteht?	4 von 4 · tragfähig	●●●●	tragfähig
2 Alternativen	Gibt es echte Alternativen und Abbruchbedingungen?	2 von 4 · benannt	●●○○	geprüft
3 Information	Sind die entscheidenden Annahmen benannt und gegengeprüft?	2 von 4 · benannt	●●○○	benannt
4 Werte und Kriterien	Ist klar, was die Übernahme leisten soll und wo Ihre Grenzen liegen?	1 von 4 · offen	●○○○	benannt
5 Abwägung	Führen Argumente, Vorbehalte und Verständnis zu einer Bedingung?	3 von 4 · geprüft	●●●○	geprüft
6 Bindung und Umsetzung	Ist der nächste Schritt terminiert, abgestimmt und hinterlegt?	2 von 4 · benannt	●●○○	geprüft

Zahlen zu Ihrem Vorhaben

Gezählt wird, was Sie angegeben haben. Jede Zahl nennt ihren Bezug. Es gibt keinen Gesamtwert, keinen Prozentsatz und keinen Vergleich mit anderen Personen.

5 von 14 Vorbereitungsschritte vor Ihrem nächsten Schritt erledigt	9 von 12 Verständnisaufgaben passend, in fünf Bereichen	0 von 2 tragenden Annahmen selbst gegengeprüft
1 von 5 finanziellen Grenzen festgelegt	1 von 8 Finanzierungsbausteinen geprüft oder besprochen	3 von 10 Quellenarten genutzt, unabhängige Fachperson nein
3 von 6 Modulen, in denen Ihre Einschätzung und meine übereinstimmen		

Die achte Zahl, die fälligen Punkte mit der Übergeberseite, entfällt in Ihrem Fall: Sie prüfen kein konkretes Zielunternehmen, deshalb wird dieser Stand nicht erhoben. Am meisten zählt für Ihren nächsten Schritt die Zahl der festgelegten finanziellen Grenzen: Solange vier von fünf offen sind, verhandeln Sie im vertieften Zielgespräch über eine Größenordnung, die Sie geschätzt und nicht bestimmt haben.

Wo Ihre Einschätzung und meine auseinanderliegen. In drei Elementen sehen wir dasselbe. Bei den Alternativen schätzen Sie „geprüft“, ich „benannt“: Ihre Alternative ist ausgesprochen, aber ob die Bereichsleitung erreichbar ist und wie sie sich zur Übernahme verhält, haben wir nicht eingeschätzt. Bei Werten und Kriterien schätzen Sie „benannt“, ich „offen“: Ihre Kriterien sind ausgesprochen, aber keines davon würde einen Betrieb ausschließen. Bei Bindung und Umsetzung schätzen Sie „geprüft“, ich „benannt“: Termin und Zeitbudget stehen, aber was Ihr Schritt für Ihren Haushalt bedeutet, ist mit Ihrer Partnerin nicht besprochen. Alle drei sind Stände, keine Fehler.

Der wichtigste offene Punkt. Ein Modul steht auf Stufe 1 von 4, Werte und Kriterien; drei stehen auf Stufe 2: Alternativen, Information sowie Bindung und Umsetzung. Entscheidend ist die Abhängigkeit: Der finanzielle Rahmen, der in Werte und Kriterien fehlt, hält zwei der anderen Module fest. Ihre Abbruchbedingung hängt an einer Haftungsgrenze, die noch nicht existiert, und die Abstimmung mit Ihrer Partnerin kann nicht stattfinden, solange es nichts abzustimmen gibt. Sobald der Rahmen steht, bewegen sich drei Module gleichzeitig. Deshalb ist er Aufgabe 1 und nicht eine von vieren. Unabhängig davon gehören Ihre beiden tragenden Annahmen gegengeprüft, weil sie bisher beide von der Verkäuferseite oder von einem Vermittler stammen. Das ist Aufgabe 2.

Meine Empfehlung für Ihren nächsten Schritt. Halten Sie vor einem vertieften Zielgespräch mit Absichtserklärung Ihren privaten Mindestbedarf während des Übergangs, Ihre Reserve und Ihre Haftungsgrenze auf einer Seite fest. Leiten Sie daraus gemeinsam mit einer Finanzierungsfachperson eine belastbare Größenordnung ab. Ohne diesen Rahmen können Sie über Betriebe verhandeln, deren Preis Ihre Grenze bereits überschreitet. Sobald er steht, sind vertiefte Zielgespräche vertretbar. Orientierungsgespräche, Marktsichtung und die Arbeit am Suchprofil können schon jetzt weitergehen.

Was Sie selbst vor einer Zusage klären wollen. „Bevor ich in ernsthafte Gespräche gehe: Finanzrahmen mit einer Fachperson durchgerechnet.“ Sie zielen damit auf denselben Punkt. Vor der Rechnung müssen Sie und Ihre Partnerin allerdings Mindestbedarf, Reserve und Haftungsgrenze bestimmen. Sonst arbeitet die Fachperson mit Platzhaltern.

Modul 1 · Rahmen

Stufe: 4 von 4 · tragfähig **Woran ich das festmache:** Sie suchen aktiv nach einer externen Übernahme und haben Region und Größe benannt. In vier Wochen wollen Sie Ihr Suchprofil festlegen. Erst danach folgen vertiefte Zielgespräche. Ihre Partnerin ist als Beteiligte einbezogen. Im Gespräch halten Sie ausdrücklich fest, was bewusst später kommt: Unternehmensbewertung, Rechtsform und Übergabemodell. **Was noch offen ist:** Für diesen Schritt nichts.

Ihr Vorhaben hat eine Richtung, einen Termin, eine Form und eine bewusste Grenze. Ihre nächste Entscheidung ist nicht der Kauf, sondern das Profil, mit dem Sie in vertiefte Gespräche gehen. Was erst bei einem konkreten Betrieb fällig wird, haben Sie selbst ausgeschlossen. Diese Trennung schützt Sie davor, in vier Wochen alles gleichzeitig klären zu wollen. Eine weitere Schärfung des Rahmens würde an Ihrem nächsten Schritt nichts ändern. **Für Ihren nächsten Schritt heißt das:** Der Rahmen steht. Lassen Sie ihn so, bis ein konkreter Betrieb auf dem Tisch liegt; dann ziehen Sie die Grenze neu.

Modul 2 · Alternativen

Stufe: 2 von 4 · benannt **Woran ich das festmache:** Als Alternative nennen Sie eine Bereichsleitung mit mehr Ergebnisverantwortung. Sie würden die Übernahme abbrechen, wenn Ihre persönliche Haftung zu hoch wäre oder die Übergabe wichtigen Wissens nicht verlässlich vereinbart werden könnte. **Was noch offen ist:** Wir haben nicht geklärt, wie erreichbar die alternative Stelle ist und wie Sie selbst zu ihr stehen. Auch Ihre Haftungsgrenze ist noch nicht festgelegt.

Ihre Alternative ist ausgesprochen, aber noch nicht mit der Übernahme verglichen. Für eine Suche ohne Zielunternehmen ist das ein angemessener Stand. Vor einer Absichtserklärung entscheidet dieser Vergleich mit darüber, wie frei Sie verhandeln können. Ihre beiden Abbruchbedingungen beziehen sich auf prüfbare Tatsachen: die Haftung im Finanzierungsmodell und die konkrete Vereinbarung der Wissensübergabe. Praktisch nutzbar werden sie, sobald Ihre Haftungsgrenze feststeht (Aufgabe 1) und Sie festgelegt haben, welche Aufgaben zur Übergabe gehören müssen (Aufgabe 3). Eine eigene zusätzliche Aufgabe ist deshalb nicht nötig. Ob Sie eine benannte Abbruchbedingung im Ernstfall tatsächlich anwenden, lässt sich daraus nicht ableiten. **Für Ihren nächsten Schritt heißt das:** Ihre Alternative stärkt Sie noch nicht. Fragen Sie in Ihrem Unternehmen konkret nach, ob und wann eine Bereichsleitung mit Ergebnisverantwortung für Sie erreichbar wäre, und schreiben Sie in zwei Sätzen auf, was Sie an ihr reizt und was nicht. Erst dann ist sie ein Vergleichsmaßstab, den Sie in einer Verhandlung im Rücken haben.

Modul 3 · Information

Stufe: 2 von 4 · benannt **Woran ich das festmache:** Sie haben beide entscheidenden Annahmen benannt und ihre Herkunft angegeben. Die finanzielle Passung von Betrieben mit 15 bis 40 Beschäftigten leiten Sie aus einer eigenen Schätzung und veröffentlichten Angebotspreisen ab. Die Übergabedauer von drei Monaten beruht auf einer Aussage eines Vermittlers. **Was noch offen ist:** Keine der beiden Annahmen wurde unabhängig gegengeprüft. Eine Fachperson, die Ihnen begründet widersprechen darf, ist noch nicht vorgesehen.

In Ihrer schriftlichen Fallbearbeitung fragen Sie nach der Bindung der großen Kunden, dem Zusammenhang von Forderungen und Lager und der Übernahme des Kalkulationswissens, jeweils mit der abhängigen Entscheidung und einer Quelle, die nicht der Inhaber ist. Die personellen Folgen angekündigter Ruhestände ergänzen Sie erst nach einem Hinweis im Gespräch; das ist eine aufgegriffene Perspektive, kein Beleg für ein grundsätzliches Übersehen. Für den Fall des Irrtums nennen Sie bei beiden eigenen Annahmen selbst eine Spanne, 10 bis 25 statt 15 bis 40 Beschäftigte und sechs bis zwölf statt drei Monate; damit behandeln Sie beide bereits als prüfbedürftig. Es fehlt je die zweite, unabhängige Perspektive (Aufgabe 2). Ihre Informationen der letzten zwölf Monate stammen aus Angebotsportalen, zwei Vermittlergesprächen, Branchenkontakten und privatem Umfeld; eine Bank, eine Steuerberatung oder jemand, der selbst übernommen hat, ist nicht darunter. Die Stufe beschreibt eine Informationslage, nicht Ihren Fleiß. **Für Ihren nächsten Schritt heißt das:** Zwei Annahmen tragen Ihre gesamte Suche, und beide beruhen auf Angebotspreisen und einer Vermittleraussage, also auf Quellen, die am Verkauf verdienen. Holen Sie sich den Widerspruch, bevor er Sie im Zielgespräch trifft: die Größenannahme im Finanzierungstermin, die Übergabedauer bei jemandem, der eine Nachfolge im technischen Service selbst erlebt hat (Aufgabe 2). Benennen Sie außerdem eine Person, die Ihnen künftig begründet widersprechen darf, und sagen Sie ihr das.

Vergleichsbefunde und ihre Grenzen

IHRE ANNAHME ODER ANGABE	VERGLEICHSBEFUND	QUELLE UND REICHWEITE
Ihre Größenannahme stammt aus veröffentlichten Angebotspreisen und ist nicht gegengeprüft.	Aus Käufersicht ist die überhöhte Preisforderung der häufigste Grund, aus dem Übernahmeverhandlungen scheitern (68 Prozent), gefolgt von einem Zielunternehmen, das in der Prüfung nicht den Erwartungen entsprach (45 Prozent).	Matalamäki et al. 2020; finnische Selbstauskünfte nach gescheiterten Verhandlungen, überwiegend Verkäufer
Sie leiten die finanzielle Passung von Betrieben mit 15 bis 40 Beschäftigten aus veröffentlichten Angebotspreisen ab.	Angebotspreise sind Verkäufererwartungen: Die Kaufpreisvorstellungen der Übergeber sind gegenüber der Vorerhebung um rund 34 Prozent gestiegen, im Durchschnitt auf rund 499.000 Euro.	KfW 2026; Befragung von Nachfolgeplanern, Verkäuferseite, alle Branchen
Ihre Annahme zur Übergabedauer stammt aus einer einzelnen Vermittleraussage.	Externe Nachfolger werden später einbezogen und kürzer eingearbeitet als familieninterne; eine weitreichende Prüfung hat für sie erhöhte Bedeutung.	Reif et al. 2025; systematische Literaturübersicht zur Familienunternehmensnachfolge, keine Daten zu Ihrem Fall

Daraus folgen drei konkrete Prüfungen. Prüfen Sie Ihre Größenordnung mit einer unabhängigen Quelle, bevor Sie über einen Preis verhandeln. Leiten Sie Ihre Preisgrenze aus Ihrem eigenen finanziellen Rahmen ab und nicht aus den veröffentlichten Vorstellungen der Verkäufer. Legen Sie die nötige Übergabe außerdem anhand konkreter Aufgaben fest, nicht nur anhand einer Zahl von Monaten.

Die Vergleichsbefunde stellen Ihr Vorhaben neben das, was über vergleichbare Vorhaben bekannt ist. Sie vergleichen Sie nicht mit anderen Personen und sagen nichts über Ihre Erfolgsaussicht.

Modul 4 · Werte und Kriterien

Stufe: 1 von 4 · **offen Woran ich das festmache:** Sie wollen Gestaltungsverantwortung übernehmen und nennen ein Anzeichen dafür, woran Sie das nach drei Jahren erkennen. Ihre Obergrenze für eigenes Kapital steht fest. Ihre Muss- und Ausschlusskriterien, solide Zahlen und ein Team, das mitzieht, würden dagegen auf fast jeden Betrieb passen. Ein Kriterium, das eine attraktive Gelegenheit ausschließt, haben Sie auch im Gespräch nicht genannt. **Was noch offen ist:** Prüfbare Muss- und Ausschlusskriterien fehlen. Mindestbedarf, Puffer, Haftungsgrenze und Einkommensuntergrenze sind nicht festgelegt.

Sie verbinden die Übernahme mit eigener Gestaltungsverantwortung und nennen ein Anzeichen dafür: Nach drei Jahren soll der Betrieb auch ohne Ihre tägliche Detailsteuerung funktionieren. Das ist mehr als ein Wunsch. Ihre Kriterien sind es noch nicht: Solide Zahlen und ein Team, das mitzieht, will jeder Übernehmer, und keiner der acht Betriebe, die Sie gesichtet haben, ließe sich damit ausscheiden. Raum Köln und technisches B2B beschreiben, wo Sie suchen, nicht, welcher Betrieb innerhalb dieses Feldes für Sie in Frage kommt. Ihre Abbruchbedingungen in Modul 2 zeigen, dass Sie Grenzen ziehen können; in Suchkriterien übersetzt sind sie noch nicht. Von den fünf finanziellen Grenzen ist eine festgelegt; entscheidend für Ihren nächsten Schritt sind außerdem Mindestbedarf und Puffer bei Verzögerung, weil beide bestimmen, welche Betriebsgröße in Frage kommt, während Haftungsgrenze und Einkommensuntergrenze vor einer Absichtserklärung fällig werden. Sie wollen nicht Ihre gesamte Reserve einsetzen, haben aber nicht gerechnet, wie viel eine verzögerte Übernahme verlangt. Die Einstufung sagt nicht, dass Ihre Mittel unzureichend oder Ihre Ziele falsch wären; sie sagt, dass noch nichts festgelegt ist, woran ein Betrieb für Sie scheitern könnte. **Für Ihren nächsten Schritt heißt das:** Hier hängt Ihr Vorhaben. Legen Sie innerhalb der nächsten sieben Tage mit Ihrer Partnerin die vier fehlenden Zahlen fest, Mindestbedarf pro Monat, Reserve für zwölf Monate, Haftungsobergrenze, Einkommensuntergrenze, und lassen Sie sie im Finanzierungstermin gegen drei Betriebsgrößen rechnen (Aufgabe 1). Formulieren Sie außerdem zwei Ausschlusskriterien, an denen ein konkreter Betrieb scheitern kann (Aufgabe 3). Ohne beides suchen Sie möglicherweise in der falschen Größenklasse und nach Betrieben, die Sie nicht voneinander unterscheiden können.

Modul 5 · Abwägung

Stufe: 3 von 4 · geprüft **Woran ich das festmache:** Ihre Fallbegründung verbindet Argument, Vorbehalt, die noch nötige Information und eine Bedingung für die Entscheidung. Unter Zeitdruck fordern Sie eine Prüfung ein. Den Zusammenhang von Gewinn und verfügbarem Geld erläutern Sie eigenständig. **Was noch offen ist:** Ihre Bedingung vor einer Zusage betrifft deren rechtlichen Inhalt und nicht Ihren Vorbehalt zur Kundenkonzentration. Die mögliche Verzerrung beziehen Sie auf sich selbst und nicht auf den Fall.

Im erfundenen Fall wollen Sie weiterprüfen, ohne sich festzulegen. Für das Unternehmen sprechen der bestehende Betrieb, die Kunden und das Team. Dagegen spricht die ungeprüfte Abhängigkeit von zwei großen Kunden. Sie wollen neu entscheiden, sobald verlässliche Zahlungs- und Kundendaten vorliegen, und vor einer Zusage deren rechtlichen Inhalt klären.

Für Ihr eigenes Vorhaben argumentieren Sie ähnlich. Ein bestehender Betrieb ist für Sie attraktiver als ein Aufbau von Grund auf. Gleichzeitig ist Ihr finanzieller Rahmen bis auf die Eigenkapitalgrenze noch offen. Eine persönliche Haftung oberhalb Ihrer Grenze würde das Vorhaben stoppen. Vor einer Festlegung wollen Sie den Rahmen deshalb mit einer Fachperson durchrechnen. Das ist eine klare und prüfbare Bedingung.

Auch Ihr Beispiel aus der Teamleitung passt dazu. Nach einem Einwand der Teamvertretung begrenzten Sie zunächst den Auftragsumfang und unterschieden Ihre Verantwortung von der Gesamtentscheidung. Im Gespräch nannten Sie die später unterschätzte Einarbeitung als Grenze des Beispiels. Für Ihren nächsten Schritt nehmen Sie daraus den begrenzten Start mit. Die geschilderten Ergebnisse wurden nicht anhand von Unterlagen geprüft.

Ein Prüfpuls dazu: Notieren Sie bei jedem Angebot, das Sie anspricht, in einem Satz, welche Aussage Sie am liebsten glauben würden. Genau diese gehört zuerst geprüft. **Für Ihren nächsten Schritt heißt das:** Ihre Abwägung ist die Stärke dieses Vorhabens. Formulieren Sie Ihre Bedingung vor einer Zusage neu, in einem Satz, den Sie einem Verkäufer vorlesen könnten: „Ich gebe eine Absichtserklärung erst ab, wenn ich die Umsatzanteile der fünf größten Kunden über drei Jahre und die Laufzeiten ihrer Verträge gesehen habe.“ So liegt die Bedingung auf dem, was Sie am liebsten glauben würden, der Kundenbindung, und nicht auf dem rechtlichen Inhalt der Zusage.

Verständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge

Bei 9 von 12 Aufgaben passt Ihre Antwort zum abgefragten Zusammenhang.

BEREICH	PASSEND	NICHT BEURTEILT
Ergebnis und Zahlungsfähigkeit	2 von 2	0
Finanzierung und Kapitaldienst	2 von 3	0
Aussagekraft von Zahlen und Unterlagen	3 von 3	0
Übergabe und Abhängigkeiten	2 von 2	0
Vertrag und Risikoübergang	0 von 2	1

Bei den nicht passenden Antworten waren Sie selbst unsicher. An keiner Stelle waren Sie von einer unpassenden Antwort sehr überzeugt. Beim nachhaltigen Ergebnis war es umgekehrt: Ihre Antwort passte, Sie waren aber wenig sicher. Dieselbe Wissenslücke haben Sie in C13 selbst benannt. Für Ihren nächsten Schritt sind vor allem Finanzierung und Kapitaldienst wichtig. Diesen Bereich besprechen Sie mit der Finanzierungsfachperson aus Aufgabe 1. Fragen zu Vertrag und Risikoübergang gehören in eine Rechtsberatung.

Zwölf Aufgaben beschreiben zwölf Zusammenhänge, kein Können. Es gibt dazu keinen Prozentwert, keine Note und keinen Vergleich mit anderen Personen.

Modul 6 • Bindung und Umsetzung

Stufe: 2 von 4 • benannt **Woran ich das festmache:** Ihr nächster Schritt hat einen Termin. In vier Wochen soll das Suchprofil stehen, danach folgen vertiefte Zielgespräche. Dafür planen Sie sechs bis zehn Stunden pro Woche. **Was noch offen ist:** Mindestbedarf und zeitliche Grenzen des Übergangs sind mit Ihrer Partnerin nicht besprochen. Eine Fachperson für den finanziellen Rahmen haben Sie noch nicht gefunden.

Bei sechs bis zehn Stunden pro Woche stehen Ihnen in vier Wochen 24 bis 40 Stunden zur Verfügung. Darin finden ein Abend mit Ihrer Partnerin, ein Finanzierungstermin, ein Gespräch mit einer Person mit Übergabeerfahrung und die Überarbeitung des Suchprofils Platz. Ihr Zeitbudget reicht damit für den geplanten Schritt. Das Gespräch mit Ihrer Partnerin ist für die nächsten Tage vorgesehen. Danach kann dieses Modul die Stufe „geprüft“ erreichen.

Als eigenen Engpass nennen Sie Eigenkapital oder Finanzierung. Das deckt sich mit diesem Bericht. Bis zu einer Zusage planen Sie zwölf bis vierundzwanzig Monate. Bisher haben Sie acht Angebote gesichtet, aber noch keines eingehend geprüft. Ob Ihr Wochenbudget auch für diese spätere Prüfphase reicht, wird in Aufgabe 3 konkret. Sie bringen sechs Jahre Teamleitung im technischen B2B-Service mit und haben dort zwölf Mitarbeitende, Einsatzplanung und ein Bereichsbudget verantwortet. Eigene Finanzierung, Haftung und unternehmerische Gesamtverantwortung kommen in Ihren Beispielen nicht vor. Dort endet die Übertragbarkeit. Als eigene Wissensgrenze nennen Sie die Bereinigung der Ertragskraft anhand von Beispielunterlagen. Sie gehört zu Aufgabe 1. **Für Ihren nächsten Schritt heißt das:** Die nächsten sieben Tage entscheiden. Nach dem Gespräch mit Ihrer Partnerin, in dem auch Mindestbedarf und die zeitlichen Grenzen des Übergangs auf den Tisch kommen, und nach dem Finanzierungstermin ist dieses Modul geprüft; ohne beides bleibt Ihr Zeitplan eine Absicht.

Ihre Vorbereitungskarte

Ihr nächster bindender Schritt: S2 in ein vertiefendes Zielgespräch gehen. Vor diesem bindenden Schritt ordnet dieses Verfahren 14 Vorbereitungsschritte zu; davon sind bei Ihnen 5 mit einem konkreten Ergebnis erledigt und 3 begonnen.

ÜBLICHERWEISE ERLEDIGT VOR	ERLEDIGT	BEGONNEN	NOCH NICHT	VON IHNEN ALS NICHT ERFORDERLICH MARKIERT
S1 · aktive Suche (9 Praktiken)	5	3	1	0
S2 · vertiefendes Zielgespräch (5)	0	0	5	0
S3 · Absichtserklärung (6), später fällig als Ihr nächster Schritt	0	1	3	2

Vor Ihrem nächsten Schritt sind noch mehrere Punkte offen. Sie haben begonnen, Ihren finanziellen Rahmen schriftlich festzuhalten. Hinzu kommen ein erstes Finanzierungsgespräch, die Prüfung von Fördermöglichkeiten, eine überschlägige Rechnung zum Kapitaldienst und eine unabhängige Gegenposition zu Ihren Annahmen über Preis oder Übergabe. Außerdem fehlen noch ein Gespräch mit einer Person, die selbst übernommen oder übergeben hat, und eine Person, die Ihnen begründet widersprechen darf. Am wichtigsten ist der finanzielle Rahmen. Er steht in Aufgabe 1. Die beiden Schritte, die Sie als nicht erforderlich markiert haben, sind bei einer Suche ohne konkretes Ziel nachvollziehbar.

Gezählt werden berichtete Handlungen, keine Eigenschaften. Die Zuordnung der Vorbereitungsschritte zu den bindenden Schritten ist eine Setzung dieses Verfahrens, keine Reihenfolge, die alle einhalten. Der Anteil ist ein Stand, den Sie verändern können, kein Erfolgsindikator.

Stand mit der Übergeberseite

Entfällt: Sie prüfen kein konkretes Zielunternehmen, deshalb wird der Einigungsstand mit einer Übergeberseite nicht erhoben.

Finanzierung und erstes Jahr

Von acht Finanzierungsbausteinen ist in Ihrem Vorhaben einer geprüft, drei sind Ihnen noch nicht bekannt. Geprüft ist Ihr Eigenkapital; Bankdarlehen, Verkäuferdarlehen und schrittweise Übernahme kennen Sie ungeprüft, Beteiligungskapital schließen Sie aus. Für Ihren nächsten Schritt zählen Förderkredit und Bürgschaftsbank, weil sie die Größenordnung mitbestimmen, die Ihr Eigenkapital trägt; beides erklärt die Fachperson aus Aufgabe 1. Ob ein Baustein erreichbar ist, sagt dieser Bericht nicht.

IHRE ERWARTUNG	VERGLEICHSBEFUND	QUELLE UND REICHWEITE
Arbeitszeit: 50 bis 60 Stunden pro Woche	Dazu liegt kein belastbarer Vergleichswert vor.	—
Einkommen im ersten Jahr: etwas weniger als heute	Dazu liegt kein belastbarer Vergleichswert vor; die Antwort hängt an Kaufpreis, Kapitaldienst und Entnahme.	—
Betrieb läuft ohne Vorgänger nach: 3 bis 6 Monaten	Externe Nachfolger werden kürzer eingearbeitet als familieninterne; die Verkaufsvorbereitung verlagert Aufgaben oft an leitende Mitarbeitende, deren Tragfähigkeit vor dem Erwerb zu klären ist.	Reif et al. 2025; Poeschl und Freiling 2019, drei Fallstudien
Geldbedarf über den Kaufpreis hinaus: noch nicht bedacht	Jeder siebte Übernehmer hatte im ersten Jahr einen unerwarteten Finanzierungsbedarf, meist durch Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen, in einem Drittel dieser Fälle durch sinkende Umsätze.	Wallau und Boerger 2019; 429 bayerische Übernehmer nach vollzogenem Wechsel

Beziehen Sie bei einem konkreten Zielunternehmen möglichen Investitionsstau und Umsatzrisiken in Ihren Puffer ein. Legen Sie die Übergabedauer anhand von Aufgaben fest. Ihre eigene Spanne von sechs bis zwölf Monaten ist länger als die hier genannte Erwartung von drei bis sechs Monaten. Diese Differenz sollten Sie in Aufgabe 2 klären. Erwartungen zu Arbeitszeit und Einkommen gleichen Sie mit einer Person ab, die selbst übernommen hat. Die finanziellen Folgen gehören zusätzlich in den Orientierungsrahmen aus Aufgabe 1.

Ihre nächsten Aufgaben in sinnvoller Reihenfolge

- 1. Eigenen finanziellen Rahmen bestimmen** (Modul 4, wirkt auf Modul 6). Was Sie tun: Innerhalb der nächsten sieben Tage setzen Sie sich mit Ihrer Partnerin an den Tisch und legen vier Zahlen fest: einsetzbares Eigenkapital, privater Mindestbedarf pro Monat, Reserve für zwölf Monate, Haftungsobergrenze. Das Ergebnis passt auf eine Seite. Mit wem und wo: In der Woche danach vereinbaren Sie einen Termin bei einer Finanzierungsfachperson, etwa der Firmenkundenberatung Ihrer Bank oder der Bürgschaftsbank Ihres Bundeslandes; sie sollte Ihnen auch erklären können, wie die Ertragskraft eines Betriebs bereinigt wird. Was Sie mitbringen: die Seite mit den vier Zahlen und Ihr Suchfeld (technischer B2B-Dienstleister, 15 bis 40 Beschäftigte). Was Sie dort klären: drei Verläufe, etwa Betriebe mit 15, 25 und 40 Beschäftigten, jeweils mit üblichem Kaufpreis, Kapitaldienst und dem, was nach dem Kapitaldienst für Sie übrig bleibt. Das ist ein Orientierungsrahmen, keine Kreditzusage. Woran Sie merken, dass es reicht: Sie können sagen, welche Betriebsgröße Ihr Eigenkapital trägt, ohne dass Sie die Reserve angreifen. Erst dann ist ein vertieftes Zielgespräch vertretbar. Ihren ersten Schritt haben Sie im Gespräch so formuliert: „Wenn ich am Wochenende mit meiner Partnerin am Tisch sitze, dann halten wir Mindestbedarf, Reserve und Haftungsgrenze auf einer Seite fest. Wenn die Seite steht, mache ich innerhalb einer Woche den Termin mit der Finanzierungsfachperson.“
- 2. Entscheidende Annahmen gegenprüfen** (Modul 3). Was Sie tun: Sie schreiben beide Annahmen auf, je mit Quelle und der Folge, wenn sie falsch ist: „Ein Betrieb mit 15 bis 40 Beschäftigten passt zu meinem Eigenkapital“ (eigene Schätzung aus Angebotspreisen) und „Drei Monate Übergabe genügen“ (Aussage eines Vermittlers). Mit wem und wo: Innerhalb der nächsten vier Wochen sprechen Sie mit jemandem, der selbst eine Nachfolge im technischen Service erlebt hat, als Unternehmer oder Übergeber; solche Gespräche vermitteln Handwerkskammer, IHK oder ein Unternehmerverband, auch ein Betrieb aus Ihrem beruflichen Umfeld kommt in Frage. Die Größenannahme klären Sie zusätzlich im Finanzierungstermin aus Aufgabe 1. Was Sie mitbringen: die beiden Annahmen mit Quelle und die drei Fragen aus Ihrer Fallbearbeitung (Bindung der großen Kunden, Forderungen und Lager, Kalkulationswissen). Was Sie dort klären: Wie lange hat der Inhaber tatsächlich gebraucht, bis Kalkulation und Kundenbeziehungen ohne ihn liefen? Was hätte diese Person vor der Zusage gern gewusst? Woran Sie merken, dass es reicht: Zu jeder Annahme können Sie sagen, was bestätigt wurde, was offen bleibt und was Sie ändern. Mein Vorschlag für Ihren Vorsatz: Wenn mir ein Vermittler eine Übergabedauer nennt, frage ich denselben Punkt auch bei einem Übernehmer nach.
- 3. Zwei Ausschlusskriterien festlegen** (Modul 4, wirkt auf Modul 2 und 6). Was Sie tun: Sie formulieren zwei Kriterien, an denen ein Betrieb in Ihrem Suchfeld scheitern kann, und zu jedem eine Prüffrage, die sich mit Unterlagen oder in einem Gespräch beantworten lässt. Ein Kandidat steckt schon in Ihren Abbruchbedingungen, die Inhaberabhängigkeit: Wer kalkuliert? Wer hält die Kundenbeziehungen? Wer entscheidet, wenn der Inhaber zwei Wochen fehlt? Mit wem und wo: am Schreibtisch, dafür brauchen Sie keine Fachperson; die Antworten aus Aufgabe 2 fließen ein. Was Sie mitbringen: Ihr bisheriges Suchprofil und die acht Angebote, die Sie gesichtet haben, als Testfälle. Was Sie dort klären: Ob jedes Kriterium so formuliert ist, dass Sie ein Angebot damit annehmen oder ausscheiden können. Woran Sie merken, dass es reicht: Ihre zwei Kriterien scheiden mindestens eines der acht Angebote begründet aus. Mein Vorschlag für den ersten Schritt: Wenn ich ein Angebot lese, das mich anspricht, schreibe ich zuerst diese drei Prüffragen daneben.

Ihr nächster Arbeitsabschnitt

Beginnen Sie in den kommenden vier Wochen mit Ihren privaten Grenzen und den Annahmen, von denen Ihre Suche abhängt. Gleichzeitig können Sie Ihre Suchkriterien konkretisieren und öffentliche Marktinformationen weiter sichten. Anschließend bearbeiten Sie den finanziellen Rahmen mit einer Fachperson und prüfen die beiden Annahmen unabhängig gegen. Zum Schluss überarbeiten Sie Ihr Suchprofil und halten fest, welche Informationen Sie vor einer stärkeren Bindung benötigen. Am Ende der vier Wochen entscheiden Sie über dieses Suchprofil. Für eine spätere Zusage sind dann die Informationen des konkreten Unternehmens und die entsprechende fachliche Prüfung maßgeblich.

Zwei Dinge, die Sie noch nicht wissen

Von Ihnen im Gespräch benannt: erstens, ob ein Betrieb der gesuchten Größe mit Ihrem Eigenkapital und einer üblichen Finanzierung überhaupt erreichbar ist; der Weg dahin ist der Orientierungsrahmen aus Aufgabe 1. Zweitens, wie lange ein Inhaber im technischen Service tatsächlich gebraucht wird, bis Kalkulation und Kundenbeziehungen ohne ihn laufen; der Weg dahin ist das Gespräch aus Aufgabe 2.

Bevor Sie unterschreiben: eine Übung für später

Wenn Sie kurz vor einer verbindlichen Zusage stehen, nehmen Sie sich zwanzig Minuten und schreiben Sie folgende Geschichte: „Es ist achtzehn Monate nach der Übernahme. Die Übernahme ist gescheitert. Das ist passiert: ...“ Schreiben Sie drei verschiedene Verläufe. Prüfen Sie dann, welcher davon heute schon eine Frage aufwirft, die Sie klären könnten. Die Übung stammt aus der Entscheidungsforschung (Premortem nach Klein 2007); sie ersetzt keine Prüfung durch Fachleute, sie hilft, die richtigen Prüfaufträge zu erteilen.

Grundlage und Grenzen dieses Berichts

Wie der Bericht entstanden ist. Fragebogen und Gespräch sind für diese Demonstration konstruiert. Es gab keinen tatsächlichen Fragebogen- oder Gesprächstermin und keine spätere Ergänzung. Grundlage des Berichts sind Angaben zum Vorhaben, Beispiele aus der eigenen Erfahrung, die schriftliche Bearbeitung eines erfundenen Falls, zwölf wirtschaftliche Verständnisaufgaben und ein strukturiertes Vertiefungsgespräch. Luc Albrecht beurteilt die sechs Elemente der Entscheidungsqualität einzeln, bevor er das Gesamtbild betrachtet (Spetzler et al. 2016; Kahneman, Lovallo und Sibony 2019). Die eigene Einschätzung am Ende des Fragebogens wurde erst danach geöffnet und hat seine Einstufung nicht beeinflusst.

Warum das Verfahren so vorgeht. Systematisch vorbereitete Entscheidungen sind in Unternehmen häufiger wirksam. Dieser Befund stammt aus der Forschung zu strategischen Entscheidungen, nicht speziell zu Übernahmen, und erlaubt keine Vorhersage für den Einzelfall (Dean und Sharfman 1996). Sie entwickeln Ihre Fragen an den Fall selbst, bevor Sie Kategorien sehen. So wird sichtbar, welche Fragen Sie von sich aus stellen (Rothe et al. 2018; Albrecht 2025). Der Bericht zählt konkrete Vorbereitungsschritte, nicht Eigenschaften (McKenzie und Woodruff 2017). Vergleichszahlen ergänzen die Innensicht um einen Außenblick (Kahneman, Lovallo und Sibony 2019). Wenn-Dann-Vorsätze helfen dabei, Absichten umzusetzen (Gollwitzer und Sheeran 2006). Die Rückmeldung bleibt bei Ihrer Aufgabe und nicht bei Ihrer Person (Kluger und DeNisi 1996).

Was die Stufen sind und was nicht. Die Stufen sind Beratungsurteile über den Stand Ihres Vorhabens nach dokumentierten, vom Verfahrensautor gesetzten Stufenbeschreibungen (Cizek und Bunch 2007). Sie sind keine Messwerte, nicht empirisch geeicht und nicht mit anderen Personen vergleichbar. Die Vorbereitungskarte zählt berichtete Handlungen. Die Vergleichsbefunde nennen Zahlen über vergleichbare Vorhaben mit Quelle und Reichweite; sie sagen nichts über Sie. Die Onlinebearbeitung ist unbeaufsichtigt, Tatsachen und geschilderte Ergebnisse bleiben Selbstauskünfte. Eine passende Antwort und eine schlüssige Erläuterung im Gespräch erlauben eine Aussage über diesen Zusammenhang, nicht über eine umfassende Fähigkeit. Die untersuchten Merkmale des Nachfolgers, Kenntnisse und Erfahrung eingeschlossen, sagen den Ausgang einer Übernahme nach dem Forschungsstand nicht vorher (Weber 2009; Meijaard et al. 2005; Kelly und Heston 2024); deshalb enthält dieser Bericht keine Prognose über Sie.

Das Verfahren ist kein validierter Test, keine objektive Messung und kein Eignungstest. Es sagt keinen Übernahmeerfolg voraus, misst keine Persönlichkeit, bewertet kein Zielunternehmen, prüft keine Finanzierungsfähigkeit und ersetzt keine Due Diligence, Unternehmensbewertung oder Rechts-, Steuer- und Finanzierungsberatung. Die Empfehlung ist eine Bedingung für Ihren nächsten Schritt, keine Aussage darüber, ob Sie übernehmen sollten; ihre Erfüllung ist keine Kaufempfehlung.

Diesem Bericht liegt ein zweiseitiges Vorbereitungsdossier bei; im Musterbericht folgt es als Anlage. Es gibt Ihre eigenen Angaben geordnet wieder, enthält keine Stufe, keine Zahl aus diesem Bericht und keine Beurteilung Ihrer Person, und Sie entscheiden allein, ob Sie es jemandem zeigen. Der Bericht selbst geht persönlich an Sie. Stufen, Vorbereitungskarte, die acht Zahlen und die Empfehlung sind nicht zur Vorlage bei Dritten bestimmt und werden von mir an niemanden weitergegeben, auch nicht an eine Bank, eine Übergeberseite oder einen Vermittler, der Sie auf dieses Verfahren aufmerksam gemacht hat. Was Sie selbst aus Ihrem Bericht weitergeben, entscheiden allein Sie. Sachliche Fehler oder unverständliche Stellen werden auf schriftliche Rückmeldung geklärt oder korrigiert.

Aracus · Verfahren EP-6 Beurteilende Person: Dr. Luc Albrecht, Berater für Entscheidungen und organisationale Entscheidungsprozesse.

Anhang · Woran die sechs Stufen hängen

Diese Seite zeigt auf einen Blick, worauf jede der sechs Einstufungen beruht und woher die jeweilige Angabe stammt. Sie enthält nichts Neues; sie fasst zusammen, was in den Modulbefunden verstreut steht. Der Zweck ist Nachprüfbarkeit: Sie sollen jede Stufe zurückverfolgen und mir widersprechen können, wo eine Grundlage Ihrer Sicht nach nicht trägt.

ELEMENT	STUFE	WORAN ICH DAS FESTMACHE	WAS DAGEGEN SPRACH	GRUNDLAGE
1 Rahmen	4 von 4 · tragfähig	Suchstand, Übernahmeform und Zuschnitt des Vorhabens; das Suchprofil in vier Wochen als nächste Entscheidung; Ihre Partnerin als Beteiligte; die ausdrückliche Abgrenzung von Bewertung, Rechtsform und Übergabemodell	Für diesen Schritt nichts; höchste Stufe	Ihre Angaben im Fragebogen; die Abgrenzung Ihre Erläuterung im Gespräch
2 Alternativen	2 von 4 · benannt	Die Bereichsleitung mit mehr Ergebnisverantwortung als benannte Alternative; zwei Abbruchbedingungen, die an Tatsachen hängen	Erreichbarkeit und Haltung der Bereichsleitung nicht eingeschätzt; die Haftungsgrenze, an der die erste Abbruchbedingung hängt, ist nicht festgelegt	Ihre Angaben im Fragebogen
3 Information	2 von 4 · benannt	Beide tragenden Annahmen benannt und mit Herkunft versehen, je mit einer selbst genannten Spanne; Ihre Fragen an den Fall mit abhängiger Entscheidung und einer Quelle außerhalb der Verkäuferseite	Keine der beiden Annahmen ist gegengeprüft; eine Person, die Ihnen begründet widersprechen darf, ist nicht vorgesehen. Die personellen Folgen der Ruhestände kamen erst auf meinen Hinweis hin	Ihre Angaben im Fragebogen und Ihre schriftliche Fallbearbeitung; eine Ergänzung nach meiner Nachfrage im Gespräch

ELEMENT	STUFE	WORAN ICH DAS FESTMACHE	WAS DAGEGEN SPRACH	GRUNDLAGE
4 Werte und Kriterien	1 von 4 · offen	Gestaltungsverantwortung mit einem Anzeichen nach drei Jahren; eine von fünf finanziellen Grenzen festgelegt	Muss- und Ausschlusskriterien austauschbar, auch auf Nachfrage im Gespräch kein ausschließendes Kriterium; vier von fünf finanziellen Grenzen offen	Ihre Angaben im Fragebogen; das fehlende Ausschlusskriterium Ihre Antwort im Gespräch
5 Abwägung	3 von 4 · geprüft	Ihre Fallbegründung mit allen vier Teilen und ihrer Verbindung; dieselben vier Teile für das eigene Vorhaben; die eingeforderte Prüfung unter Zeitdruck; der eigenständig erläuterte Zusammenhang von Gewinn und verfügbarem Geld	Die Bedingung vor einer bindenden Zusage betrifft deren rechtlichen Inhalt, nicht den Vorbehalt zur Kundenkonzentration; die benannte Verzerrung ist auf Sie bezogen, nicht auf den Fall	Ihre schriftliche Fallbearbeitung; der wirtschaftliche Zusammenhang und das vertiefte Beispiel Ihre Erläuterung im Gespräch
6 Bindung und Umsetzung	2 von 4 · benannt	Nächster Schritt mit Termin und abhängiger Entscheidung; sechs bis zehn Stunden pro Woche; sechs Jahre Teamleitung mit Einsatzplanung und Bereichsbudget; selbst benannte Wissensgrenze	Mindestbedarf und zeitliche Grenzen des Übergangs mit Ihrer Partnerin nicht besprochen; keine Fachperson für den Finanzrahmen gefunden; eigene Finanzierung, Haftung und Gesamtverantwortung kommen in Ihren Beispielen nicht vor	Ihre Angaben im Fragebogen; der Termin mit Ihrer Partnerin und der eigene Engpass Ihre Erläuterung im Gespräch

Was „Grundlage“ bedeutet. Gemeint sind Ihre Angabe im Fragebogen, Ihre schriftliche Fallbearbeitung, Ihre Erläuterung im Gespräch, Ihre Antwort auf eine Nachfrage oder eine Unterlage, die ich gesehen habe. Zwei Angaben aus Ihrer eigenen Schilderung sind keine zwei unabhängigen Bestätigungen. In diesem Fall beruht keine der sechs Stufen auf einer eingesehenen Unterlage. Angaben zu Beschäftigtenzahl, Eigenkapital, Zeitbudget und bisherigen Ergebnissen bleiben Selbstauskünfte. Das ist keine Wertung. Es beschreibt, wie weit die Einstufungen reichen.

Anlage · Vorbereitungsossier

Vorbereitungsossier zur Übernahmeentscheidung DEMO-MK-01 · 11. September 2026 · erstellt aus den eigenen Angaben von Martin Keller im Verfahren EP-6 1.0

Dieses Dossier ordnet die Angaben der oben genannten Person nach den Punkten, die vor einer verbindlichen Zusage üblicherweise geklärt werden. Es enthält weder eine Beurteilung der Person noch eine Aussage über Eignung, Erfolg oder Finanzierung. Es ist keine Empfehlung und keine Bescheinigung. Alle Angaben sind Selbstauskünfte und wurden nicht extern geprüft. Die Aracus GmbH hat das Dossier im Auftrag der genannten Person erstellt. Verantwortlich ist Dr. Luc Albrecht. Nur die beauftragende Person entscheidet, ob sie es an Dritte weitergibt.

1. Das Vorhaben

Phase: „Ich suche aktiv.“ Übernahmeform: externe Übernahme, MBI. Ein konkretes Zielunternehmen wird derzeit nicht geprüft. Branche, Größenordnung und Region in eigener Formulierung: „Technischer B2B-Dienstleister im Raum Köln, etwa 15–40 Beschäftigte. Suche neben meiner Anstellung. Nächster Schritt: Suchprofil in vier Wochen schärfen.“

2. Die nächste Entscheidung

Der nächste überprüfbare Schritt lautet in eigener Formulierung: „Suchprofil in vier Wochen schriftlich festlegen, bevor ich weitere vertiefte Zielgespräche vereinbare. Der eigene finanzielle Rahmen muss dafür geklärt sein.“ Der selbst gesetzte Termin liegt in vier Wochen. Danach sollen vertiefte Zielgespräche vereinbart werden. Da noch kein konkretes Zielunternehmen geprüft wird, gibt es weder eine laufende Verkäuferverhandlung noch eine Zusage oder Frist. Wesentlich beteiligt ist die Partnerin, die die Suche grundsätzlich unterstützt.

3. Kriterien und Grenzen

Muss- und Ausschlusskriterien in eigener Formulierung: „Muss: solide Zahlen; ein Team, das mitzieht. Ausschluss: nichts Grundsätzliches, wenn die Zahlen stimmen.“ Im Gespräch als Sorge genannt, noch nicht als Kriterium gefasst: dass ein Betrieb dauerhaft allein am bisherigen Inhaber hängt, gemeint ist, dass laufende Detailentscheidungen ohne Inhaber möglich sein sollen.

Von den fünf finanziellen Grenzen ist das maximal einsetzbare Eigenkapital konkret festgelegt. Noch zu klären sind der private Mindestbedarf während Suche und Übergang, die Einkommensuntergrenze nach der Übernahme, die Grenze für persönliche Haftung oder Sicherheiten und der finanzielle Puffer für Verzögerungen oder gescheiterte Verhandlungen. Beträge werden nicht genannt.

Die benannte Grenze in eigener Formulierung: „Kein Einsatz unserer gesamten privaten Reserve. Wie viel Reserve bei verzögerter Übernahme nötig ist, habe ich noch nicht gerechnet.“ Eine organisatorische Konsequenz für den Fall, dass die Grenze erreicht wird, ist in der Antwort nicht genannt.

4. Entscheidende Annahmen und ihr Prüfstand

Erste Annahme: „Ein Betrieb mit 15–40 Beschäftigten könnte finanziell passen. Grundlage sind eigene Eigenmittelüberlegungen und veröffentlichte Angebotspreise, keine gemeinsame Zahlungsrechnung.“ Angegebene Herkunft: eigene Schätzung. Selbst genannte Spanne für den Fall des Irrtums: „Eher zu optimistisch: Betriebe dieser Größe könnten mehr kosten, als mein Eigenkapital mit üblicher Finanzierung trägt; eher 10 bis 25 Beschäftigte.“

Zweite Annahme: „Drei Monate Begleitung durch den Inhaber könnten für die Übergabe genügen. Grundlage ist die Aussage eines Vermittlers, keine aufgabenbezogene Prüfung.“ Angegebene Herkunft: einzelne fremde Aussage oder Unterlage. Selbst genannte Spanne für den Fall des Irrtums: „Eher zu kurz: Kalkulation und Kundenbeziehungen brauchen wohl sechs bis zwölf Monate.“

5. Informationsstand

In den vergangenen zwölf Monaten wurden nach eigener Angabe folgende Quellen genutzt: Vermittler, Nachfolgebörsen oder Makler; Branchenkontakte, Kunden oder Lieferanten der Zielbranche; Familie, Partnerin oder Partner sowie Freunde. Eine vom Vorhaben unabhängige Fachperson wurde nicht genannt. Dazu zählen etwa Bank, Bürgschaftsbank, Förderinstitut, Steuerberatung, Rechtsanwalt, Notar, Kammer oder öffentliche Nachfolgeberatung.

Fachleute in eigener Formulierung: „Finanzierungsfachperson für Szenarien ist noch zu suchen. Bisher zwei Vermittlergespräche, keine unabhängige fachliche Gegenprüfung meiner eigenen Annahmen.“ Offen ist damit die Finanzierungsfachperson; eingebunden waren zwei Vermittlergespräche.

6. Finanzierung

Von den acht Finanzierungsbausteinen wurde das Eigenkapital, auch aus dem privaten Umfeld, für das Vorhaben geprüft. Bankdarlehen der Hausbank, Verkäuferdarlehen oder ein gestundeter Kaufpreisanteil sowie eine schrittweise Übernahme sind bekannt, aber noch nicht geprüft. Förderkredite, Bürgschaften einer Bürgschaftsbank und variable Kaufpreisanteile sind nicht bekannt. Beteiligungskapital, Investoren oder stille Beteiligungen wurden bewusst ausgeschlossen. Das Dossier nennt weder Beträge noch eine Einschätzung, welche Bausteine erreichbar sind.

Erwarteter Geldbedarf über den Kaufpreis hinaus im ersten Jahr, etwa für Ersatzinvestitionen, Umbauten oder einen Umsatzrückgang, als Stand der Überlegung: „habe ich noch nicht bedacht“.

7. Stand mit der Übergeberseite

Nicht einschlägig: Da kein konkretes Zielunternehmen geprüft wird, wurde der Einigungsstand mit einer Übergeberseite nicht erhoben.

8. Erledigte Vorbereitung

Mit einem konkreten Ergebnis erledigt sind nach eigener Angabe die folgenden Vorbereitungsschritte, im Wortlaut des Fragebogens:

- Suche: Kriterien für die Suche oder das bekannte Ziel schriftlich festgehalten
- Suche: Meine beste Alternative zur Übernahme benannt und mit ihr verglichen
- Markt: Informationen zu Markt oder Geschäftsmodell aus mindestens zwei voneinander unabhängigen Quellen eingeholt
- Ablauf: Einen Ablauf bis zur nächsten Entscheidung mit Termin festgelegt
- Ablauf: Mein Zeitbudget pro Woche für die nächsten sechs Monate festgelegt

Bei den übrigen Vorbereitungsschritten wurde „begonnen“, „noch nicht bearbeitet“ oder „für den jetzigen Schritt nicht erforderlich“ angegeben.

9. Zeit und Abstimmung

Für Suche, Prüfung und Vorbereitung stehen in den nächsten sechs Monaten nach eigener Angabe 6 bis 10 Stunden pro Woche zur Verfügung. Bis zu einer verbindlichen Zusage werden 12 bis 24 Monate eingeplant. Noch kein Unternehmen wurde über eine erste Sichtung hinaus ernsthaft geprüft. Im Gespräch wurden acht gesichtete Angebote und zwei Vermittlergespräche genannt.

Zur Abstimmung mit den wesentlich betroffenen Personen wurde angegeben: „Partnerin unterstützt die Suche grundsätzlich. Mindestbedarf und zeitliche Grenzen des Übergangs sind noch nicht besprochen. Bestehende Betreuungspflichten bleiben.“ Im Gespräch kam hinzu, dass die Suche und die dafür genutzten Abende besprochen sind. Mindestbedarf, Reserve und zeitliche Grenzen des Übergangs wurden noch nicht besprochen. Die Partnerin hat bisher keine Grenze genannt.

10. Offene Klärungen

Die folgenden Ergebnisse hat sich die Person im Verfahren selbst vorgenommen, in ihrer eigenen Formulierung:

- „Wenn ich am Wochenende mit meiner Partnerin am Tisch sitze, dann halten wir Mindestbedarf, Reserve und Haftungsgrenze auf einer Seite fest. Wenn die Seite steht, mache ich innerhalb einer Woche den Termin mit der Finanzierungsfachperson.“
- „Bevor ich in ernsthafte Gespräche gehe: Finanzrahmen mit einer Fachperson durchgerechnet.“
- Zur Bereinigung der Ertragskraft: „Vor einer Zielprüfung mit einer fachkundigen Person an Beispielunterlagen nachvollziehen.“

EP-6 für Ihr Vorhaben

Dieser Fall ist fiktiv. Wenn Sie sehen möchten, was EP-6 für Ihre eigene Übernahmeentscheidung leisten kann, lesen Sie den Ablauf und nehmen Sie Kontakt zu Aracus auf.

[Ablauf und Verfahren lesen](#)

[Kontakt zu Aracus aufnehmen](#)