

UNTERNEHMENSNACHFOLGE UND -ZUSAMMENSCHLÜSSE:

Der deutsche Automobilhandel
im Wandel



IMPRESSUM

Unternehmensnachfolge und -zusammenschlüsse: Der deutsche Automobilhandel im Wandel

Herausgeber:	CARS student consulting e. V.
Partner:	Bachert Unternehmenskapital, Prudentes Management GmbH, Fachmagazin AUTOHAUS und AUTOHAUS next
Autoren:	Desirée Leitenberger, Sebastian Berning, Nadja Clement-Krohn, Leonard Lössl, Marina Hatzilazarou, Prof. Hannes Brachat
Gestaltung:	Lena Amberger, AUTOHAUS
Koordination:	Petra Steinkohl
Bildnachweis:	Titelbild und alle Fotos: stock.adobe.com – Syda Productions. Icons Sprechblasen: stock.adobe.com – Lysenko.A. Icons Mann/Frau: stock.adobe.com – TukTuk Design
Telefon:	0 89 / 20 30 43-15 00

© 2021 AUTOHAUS

Alle Rechte vorbehalten! Vervielfältigung, Mikroverfilmung, Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet. Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Kunden und Geschäftspartner bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden Sie sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Ohne ausdrückliche Genehmigung ist es nicht gestattet, diese Dokumentation in irgendeiner Form (durch Fotokopieren oder ein anderes Verfahren) ganz oder teilweise zu reproduzieren oder zu vervielfältigen.

www.autohaus.de
www.cars-sc.de

Inhaltsverzeichnis

IMPRESSUM	2	4. UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN UND -ZUSAMMENSCHLÜSSE.....	16
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	3	4.1 M&A IN DER THEORIE	16
MOTIVATION DER STUDIE	4	4.2 EINSCHÄTZUNG UNSERER BRANCHENEXPERTEN	19
VORWORT	5	4.3 M&A IM AUTOMOBILHANDEL.....	23
TEAM	6	5. GAP-ANALYSE: M&A IN THEORIE & HANDEL.....	37
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	7	6. ZUSAMMENFASSUNG DER ERFahrungen AUS DER BRANCHE UND HANDLUNGSOPTIONEN	39
1. EINLEITUNG	8	SCHLUSSWORT	42
2. DIE STUDIE	11	GLOSSAR.....	42
2.1 ZIELSETZUNG DER STUDIE.....	11	LITERATURVERZEICHNIS.....	43
2.2 METHODISCHES VORGEHEN.....	11	DANKSAGUNG.....	44
2.3 AUFBAU DER INTERVIEWS.....	12	ANSPRECHPARTNER.....	44
3. UNTERNEHMENSNACHFOLGE IM ÜBERBLICK.....	13		

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prognostizierter Umsatz- und Gewinnrückgang bis 2035.....	8	Abbildung 6: Finanzierungsmöglichkeiten von Unternehmenskäufen.....	18
Abbildung 2: Automobilverkäufe 2020 & 2019.....	9	Abbildung 7: Abgleich der Erkenntnisse aus Literatur & Praxis	37
Abbildung 3: Herausforderungen im Autohandel bis 2025	10	Abbildung 8: Unternehmensnachfolge und -zusammenschlüsse im Autohandel 2020/2021.....	41
Abbildung 4: Ablauf methodisches Vorgehen zur Studiererstellung	12		
Abbildung 5: M&A-Prozess mit 3 Hauptphasen und möglicher Post-Merger-Integrationsphase	17		

Motivation der Studie

CARS student consulting e. V. ist die studentische Unternehmensberatung der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen und berät Unternehmen aus diversen Branchen in den Bereichen Automotive, Resources und Sustainability. Dabei kann CARS auf vier Jahre mit vielen erfolgreichen Projekten zurückschauen.

Mit der vorliegenden Studie will CARS den Automobilhandel in einem der wichtigsten Themenbereiche unterstützen, der Nachfolge. Themen wie Digitalisierung oder Online Sales werden bereits in einer Vielzahl von Studien auch für den Automobilhandel thematisiert. Die Konsolidierung im Automobilhandel wird ebenfalls in der Literatur wieder und wieder aufgegriffen. Was jedoch fehlt, ist ein verständlicher

Einstieg in das Thema Unternehmensnachfolge und -zusammenschlüsse. Auf der Suche nach Literatur, Leitfäden oder Artikeln finden sich lediglich diverse Ausführungen zu börsennotierten Unternehmen oder großen Mittelständlern.

Die Motivation von CARS besteht darin, den Einstieg in das Thema zu erleichtern und einen direkten Bezug zum Automobilhandel und zu dem anhaltenden Konsolidierungsprozess herzustellen. Mit diesem Ziel hat sich ein fünfköpfiges Team aus jungen studentischen Unternehmensberatern mit der Theorie, aber insbesondere mit der gelebten Praxis von Nachfolge und Zusammenschlüssen im Automobilhandel befasst.



Anmerkung zur Studie

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten ausdrücklich gleichermaßen für beide Geschlechter.

Vorwort



**Geschrieben von Prof.
Hannes Brachat**

Unternehmensnachfolge und -zusammenschlüsse – permanente Wandlungen!

Ist das nicht großartig, dass sich Studentinnen und Studenten, also junge Menschen, die ein Stück Zukunft unserer Branche sein werden, diesem Thema widmen? Mit CARS student consulting e. V. betreiben sie parallel zum Studium an der Hochschule in Geislingen aktive Unternehmensberatung. In vorliegender Studie stellen sie vorab aus ihrer Sicht die Zukunft des Automobilhandels in Deutschland dar. Das Produkt Auto hat Zukunft! Das ist die halbe Miete.

Man muss sich mühen, stets hinter den Gartenzaun schauen. Und da stellen wir derzeit in der Branche eine Konzentrationsbewegung fest. Große Autohäuser, von Herstellern und Importeuren getrieben, sollen und wollen noch größere Handelsdimension annehmen. Und da wird in vorliegender Studie sowohl seitens der Theorie als auch über Experteninterviews eine Betriebsübernahme in seiner ganzen Ablaufphase im Detail dargestellt. Wer verfügt schon darin über praktische Erfahrungen?

90 Prozent der Markenhandelsbetriebe sind aber Klein- und Mittelbetriebe zwischen 80 und 500 Fahrzeugeinheiten pro Jahr. Und da gibt es zur Stunde mehr, die die Trennung von ihrem Autohaus vor sich haben. Dafür gibt es mehrere Gründe. Für die Jungen, auch aus der eigenen Familie, ist der Autohausalltag in Relation zum Ertrag und Einsatz vielfach uninteressant. Abgesehen davon, dass nicht jeder Junior oder jede Juniorin die Begabung für echtes Unternehmertum mitbringt. Ja, die Aufgaben im Autohaus sind komplex und werden noch komplexer. Und es ist gut nachvollziehbar, dass ein Inhaber, der seit 30 Jahren der Motor im eigenen Autohaus ist, an PS verliert. Manch einer verdrängt auch die Nachfolgefrage und hat Probleme

mit dem Loslassen. Ich kenne sowohl Klein- wie Mittelbetriebe, die so gut drauf sind, nicht unter Investitionsstau leiden, sondern selbst in der Digitalisierung wissen, wie man eigene Differenzierungsfaktoren schafft. Die mit System ihre eigene Händlermarke vor Ort leben und mit ihrem Team im Alltag praktische Kundennähe leben und sehr erfolgreich sind. Ich kenne ebensolche, die sich ein Autohändlerleben ohne Marke vorstellen können und ihr Unternehmertum frei ausleben möchten. Die Kfz-Betriebe würden allerdings ihre Zukunftsfähigkeit deutlich verbessern, würden sie mehr miteinander kooperieren. Warum muss jeder seine „Software“ selbst entwickeln? Das lässt sich gemeinsam effektiver und finanziell attraktiver lösen.

Wer also Nachfolge zu planen hat, braucht für sein Unternehmen an seinem Standort bei gegebenem Wettbewerb ein lebendiges Geschäftsmodell. Dann bedarf es für die Umsetzung der Nachfolge einer realistischen Zeitplanung. Selbiges gilt für den Fall einer Betriebsveräußerung. Und da freue ich mich darüber, dass die CARS-Studentengruppe die Thematik mit großem Engagement, sehr systematisch und autohauspezifisch zusammengestellt hat, um praktische Hilfestellung zu leisten. Ich darf noch erwähnen, dass mir die sprachliche Formulierung der gesamten Ausführungen inklusive der Informationsgrafiken sehr gut gefällt. Möge die Studie als wirkungsvoller Mosaikstein den Mittelstand als „Rückgrat“ unserer Volkswirtschaft stärken und den „automobilen Standort“ der Hochschule Geislingen wirkungsvoll in die Branche tragen.

In herzlicher und sehr respektabler Verbundenheit
Prof. Hannes Brachat
Herausgeber AUTOHAUS

Team



Desirée Leitenberger

Studienautorin

*Leitung Alumni-Management und
Beraterin bei CARS*

Unternehmensführung M. Sc.
BWL Public Management B. A.



Sebastian Berning

Studienautor

Vorstand und Berater bei CARS

Unternehmensführung M. Sc.
Automobilwirtschaft B. A.



Nadja Clement-Krohn

Studienautorin

*Leitung Finanzen & Recht und
Beraterin bei CARS*

Unternehmensführung M. Sc.
Global Brand & Fashion
Management B. A.



Leonard Lössl

Studienautor

*Leitung Business Development
Automotive und Berater bei CARS*

Unternehmensrestrukturierung &
Insolvenzmanagement LL. M.
Automobilwirtschaft B. A.



Marina Hatzilazarou

Studienautorin & Projektleitung

*Leitung People & Culture und
Beraterin bei CARS*

Wirtschaftspsychologie B. Sc.

C A R S
s t u d e n t c o n s u l t i n g

Abkürzungsverzeichnis

BGB – Bürgerliches Gesetzbuch

bzw. – beziehungsweise

CI – Corporate Identity (Unternehmensidentität)

EV – Electric Vehicle (E-Fahrzeug)

EDV – Elektronische Datenverarbeitung

FCA – Fiat Chrysler Automobiles

FIN – Fahrzeugidentifikationsnummer

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

GWB – Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen

ICE – Verbrennungsbetriebenes Fahrzeug

IfM Bonn – Institut für Mittelstandsforschung

Kfz – Kraftfahrzeug

Lol – Letter of Intent

M&A – Merger & Acquisition

NDA – Non-Disclosure Agreement (Geheimhaltungserklärung)

ÖPNV – Öffentlicher Personennahverkehr

VAPS – Volkswagen Audi Partner Service

WpÜG - Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz

ZDK – Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

1. Einleitung

„Ein Familienunternehmen ist wie ein Kind, das man aufwachsen sieht und das man begleitet und unterstützt.“ – Michael Otto

Einige der deutschen Automobilhändler sind in Form von Familienunternehmen organisiert und haben seit mehreren Generationen Bestand. Verglichen mit anderen Mittelständlern, vor allem in der Industrie, sind die Unternehmen im Autohandel jedoch sehr unerfahren hinsichtlich Nachfolgeregelungen. Im Durchschnitt mussten sich diese Unternehmen maximal zwei- bis dreimal mit Nachfolgeregelungen befassen. Eine besondere Herausforderung besteht darin, dass sich der Automobilmarkt von Generation zu Generation der Unternehmer enorm verändert.

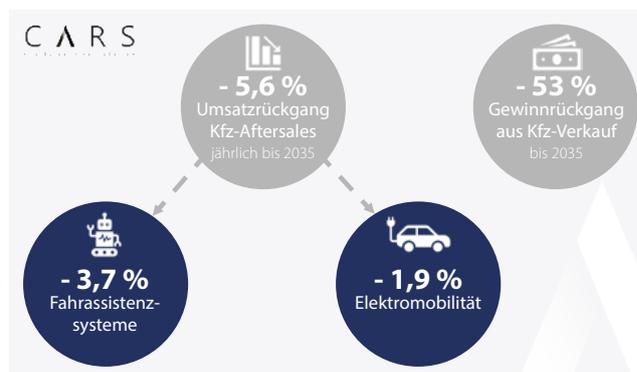
Die aktuelle Generation an Unternehmern im Automobilhandel sieht sich im Wesentlichen mit veränderten Kunden- und Herstelleranforderungen, neuen Mobilitätstrends, intensivem Wettbewerb im Markt und einer steigenden Datenorientierung konfrontiert. Im Automobilhandel besteht eine weite Spreizung der Zielgruppen innerhalb der Kundschaft. So erwarten Kunden auf der einen Seite eine zeitgemäße Customer Experience und eine professionelle, medienübergreifende Betreuung (Omni-Channel).¹ Auf der anderen Seite erwarten viele Kunden einen gewohnt persönlichen Umgang im Autokauf, die Kundschaft befindet sich somit aktuell in einem Generationenumbruch. Die Herausforderung für den Automobilhandel besteht darin, mit der Zeit zu gehen und dennoch die altbekannten Eigenschaften für den Kunden darstellen zu können. Einen massentauglichen, physischen Kontaktpunkt für den Kunden kann aktuell nur der Automobilhandel darstellen.²

Auch für die Automobilhersteller birgt die aktuelle Zeit einen starken Wandel ihrer Geschäftsmodelle und Tätigkeitsschwerpunkte. Durch kontinuierlich steigende Anforderungen an die Emissionseinsparungen und Flottenverbräuche müssen Modell- und Antriebspaletten hinterfragt und abgewandelt werden. In dem stark umkämpften Markt werden hohe Rabatte gewährt, um die Vorgaben durch den Absatz bestimmter Modellreihen erreichen zu können. Die Folge zeigt sich in massiven Auswirkungen auf die Margen im Automobilhandel und die Restwertentwicklung der Fahrzeuge im Markt. Um die Profitabilität der eigenen Handelsorganisationen zu erhöhen und einen einheitlichen, Corporate Identity konformen, Auftritt zu gewährleisten, zielt die Netzpolitik der Hersteller auf eine Konsolidierung der Handelsbetriebe ab. Für den Hersteller ergibt sich aus dieser Politik zudem ein

geringerer Verwaltungsaufwand.³ Durch neue Wettbewerber wurden Maßstäbe im Vertrieb hinsichtlich der Realisierung von Online-Käufen und darauf basierenden digitalen Geschäftsmodellen innerhalb der Branche gesetzt. In Reaktion darauf steigen aktuell bereits einige Hersteller selbst in den digitalen Direktvertrieb ihrer Fahrzeuge und damit in das traditionelle Kerngeschäft des Handels ein. Neben dem Absatzkanal beschafft sich der Hersteller auf diesem Weg einen direkten Kundenzugang, der zuvor durch den zwischengeschalteten Handel nur einen indirekten Charakter hatte.⁴ Diese Entwicklung birgt für den Automobilhandel die Gefahr, Anschlussgeschäfte und Kontaktpunkte mit dem Kunden an den Hersteller zu verlieren.⁵

Als Mobilitätstrend zeigt der Absatz von E-Fahrzeugen neben flottenpolitischen Verfügbarkeiten vor allem im After-sales seine Auswirkungen im Automobilhandel. So wird aktuell von einem um 50 Prozent abnehmenden Serviceaufkommen mit E-Fahrzeugen (EV) gegenüber verbrennungsbetriebenen Fahrzeugen (ICE) gerechnet. Mit einem steigenden Anteil elektrisch betriebener Fahrzeuge verstärkt sich die Auswirkung auf den Serviceumsatz im Handel. Zudem beweisen rückläufige Umsätze im Unfallgeschäft die Wirksamkeit der zunehmend verbauten Assistenzsysteme. Bis zum Jahr 2035 prognostiziert die Unternehmensberatung Bain & Company einen Umsatzrückgang von 5,6 Prozent, wovon sich 1,9 Prozent der Elektromobilität und 3,7 Prozent den Fahrassistenzsystemen zuschreiben lassen.⁶

ABBILDUNG 1



Prognostizierter Umsatz- und Gewinnrückgang bis 2035

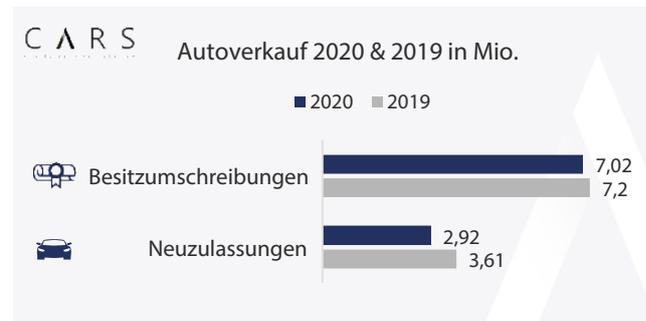
Neben den technologischen Trends stellt aber auch der Wandel im Mobilitätsverhalten der Bevölkerung eine wesentliche Veränderung im Markt dar. Während in 2017 noch 74 Prozent ein Auto besitzen wollten, sind es in 2020 nur noch 63 Prozent.⁷ Die Einstellung zur Mobilität verschiebt sich vom Besitz eines Fahrzeugs hin zu der Nutzung von Fahrzeugen oder anderen Mobilitätsangeboten je nach Bedarfsfall. Zu beachten ist an dieser Stelle, dass durch die Ausdünnung der Besiedlungsdichte in ländlichen Regionen eine Abdeckung des Mobilitätsbedarfs durch den ÖPNV nicht möglich oder nicht wirtschaftlich ist. Für den Zeitraum bis 2030 wird durch diese Entwicklung und den vermehrten Einsatz von Sharing Mobility von einem Rückgang des Fahrzeugabsatzes in Höhe von neun Prozent ausgegangen.⁸

Besonders in den marktseitigen Herausforderungen üben die neu eingetretenen Wettbewerber einen starken Effekt auf die Situation des traditionellen Automobilhandels und -herstellers aus. Sie attackieren bewusst die gewachsenen Strukturen innerhalb der Branche. So stellen sie unter anderem ihre Wertschöpfungsketten nach der aktuellen Notwendigkeit zusammen und erreichen so massive Kostenvorteile gegenüber den traditionellen Strukturen. Während in der Automobilwirtschaft zudem über Jahre hinweg das Produkt „Auto“ im Vordergrund stand, verstehen die neuen Wettbewerber es, das Kundenerlebnis in den Mittelpunkt ihres Geschäftsmodells zu stellen, und treffen damit den Nerv der Zeit. Der Automobilhandel leidet durch den Zugewinn an Preistransparenz seiner Angebote und die Möglichkeiten des digitalen Preisvergleichs an einem erheblich geringeren Verhandlungsspielraum. Dieser wirkt sich im ersten Schritt negativ auf die Rendite im Gebrauchtwagengeschäft aus, beeinflusst aber auch durch Sonderangebote und Rabattierungen die Neufahrzeugrendite.

Wie der Preisvergleich und Teile des Vertriebs gewinnt auch die Digitalisierung von Daten an Bedeutung. Besonders hinsichtlich möglicher Anschlussgeschäfte und der Kundenbetreuung im Aftersales stellt die Datenorientierung folglich eine der bedeutsamsten Veränderungen dar. Vor dem Hintergrund des unmittelbaren Kundenkontakts im Online-Direktvertrieb und der Nutzung von herstellereigenen Kunden-IDs lässt sich die Datenhoheit grundsätzlich dem Hersteller zuschreiben. Unabhängig von dieser Überlegung entwickelt sich die Kompetenz, Daten gewinnbringend einzusetzen, zu einer der Schlüsselqualifikationen der nächsten Jahre. Auch hier findet ein Wandel statt, der im

Automobilhandel seine Auswirkungen zeigt: Nachdem bisher in den Systemen das Fahrzeug mit FIN und Kennzeichen hinterlegt war, stellt nun der Kunde an sich das Potenzial zur Wertschöpfung dar.

ABBILDUNG 2



Automobilverkäufe 2020 & 2019

Der Fahrzeugabsatz im Neuwagengeschäft erreichte im Jahr 2020 mit 2,92 Millionen Zulassungen bei Weitem nicht das Niveau der Vorjahre, was auch auf die Corona-Situation zurückzuführen ist. Mit 7,02 Millionen Besitzumschreibungen 2020 ist auch hier ein Nachlassen der Werte bemerkbar.⁹ Die Umsätze im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft wachsen stetig und erreichten zuletzt Werte von 73,4 Mrd. Euro und 69,2 Mrd. Euro.¹⁰ Aufgrund der eingeschränkten Verfügbarkeit von Neufahrzeugen steigt dieser Wert im Jahr 2020 durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie verhältnismäßig stark an. Die Absatzzahlen deuten darauf hin, dass die Trends zwar Herausforderungen für die Automobilzukunft darstellen, derzeit jedoch das Fahrzeug als unverzichtbar gilt.

Das Servicegeschäft wird im Jahr 2020 ca. zu 48 Prozent durch Markenwerkstätten abgedeckt, zu einem Drittel durch freie Werkstätten. Der übrige Anteil verteilt sich auf Do-it-yourself- und Systemanbieter. Während der Anteil Letzterer innerhalb der vergangenen zehn Jahre nur um wenige Prozentpunkte gewachsen ist, findet eine starke Verschiebung von den Markenwerkstätten hin zu den freien Werkstätten statt. So lag der Anteil der Markenwerkstätten am Servicegeschäft im Jahr 2011 noch bei 56 Prozent, in 2020 nur noch bei 48 Prozent. Im Gegenzug ist der Anteil der freien Werkstätten im gleichen Zeitraum von 25 Prozent auf 35 Prozent gewachsen.¹¹

Wesentliche Herausforderungen im Servicegeschäft ergeben sich aus dem Mangel an qualifiziertem Personal und einem allgemeinen Rückgang der Auftragslage. Die Aus-

7 Vgl. (Kunst, 2019); vgl. (Kunst, 2020)

8 Vgl. (Hagedorn, Hartmann, & Heilert, 2020)

9 Vgl. (DAT, 2021)

10 Vgl. (Reindl, Maier, & Archimio, 2020)

11 Vgl. (DAT, 2021)

wirkungen zeigen sich in einem fortschreitenden Konsolidierungsprozess, gezeichnet durch Betriebsübernahmen und Betriebsaufgaben aufgrund von Insolvenzen oder ausbleibenden Nachfolgeregelungen.¹²

Mit einer durchschnittlichen Umsatzrendite von 1,3 Prozent im Jahr 2020 stellt der Automobilhandel verglichen mit dem Ersatzteil- und Werkstattgeschäft einen sehr unwirtschaftlichen Geschäftsbereich dar.¹³ Im Ersatzteilgeschäft lag der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr bei -3,0 und im Werkstattgeschäft bei -0,72 Prozent. Auch hier ist ein Teil auf die Corona-Pandemie zurückzuführen.¹⁴

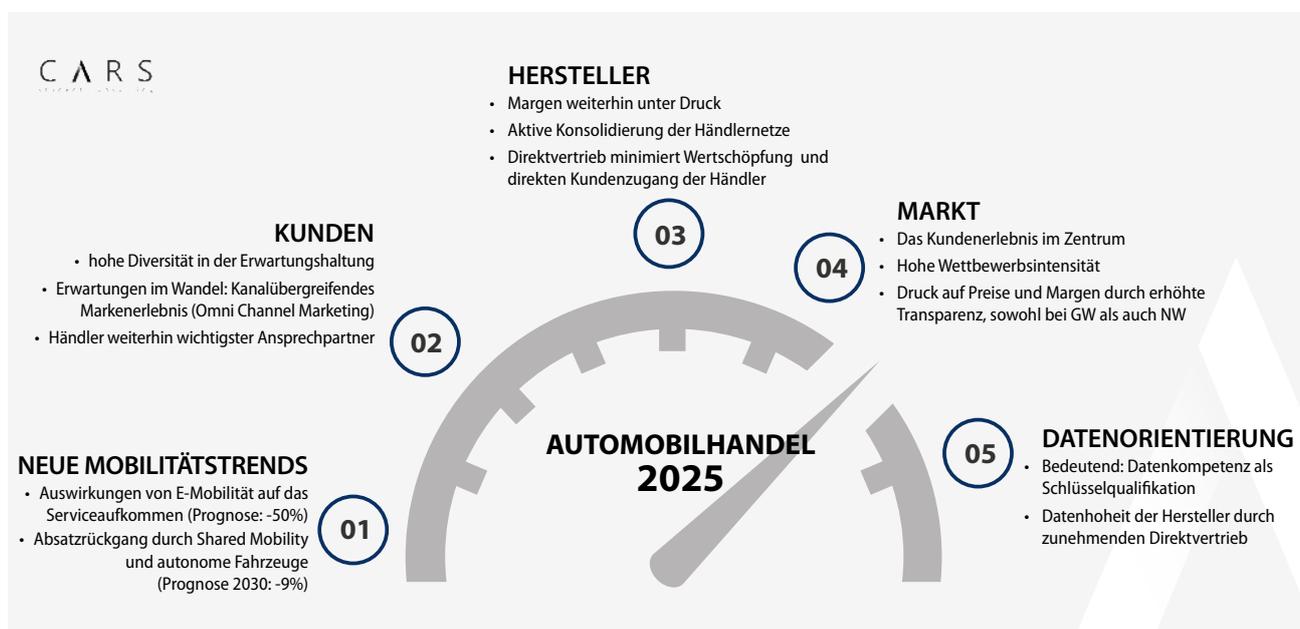
Die wirtschaftliche Situation und die Netzpolitik der Hersteller wirken katalysierend auf den Konsolidierungsprozess im Automobilhandel. In Zahlen lässt sich diese Entwicklung beispielsweise an der rückläufigen Anzahl an Eigentümern von Volkswagen-Betrieben festhalten: Anfang 2020 lag diese bei 574 Partnern, während es im Vorjahr 643 waren. Dieser Trend ist bei 16 aus 20 untersuchten Fabrikaten zu verzeichnen. Als jüngster Faktor beeinflusst die Corona-Pandemie seit März 2020 die Situation im Automobilhandel. Nach dem zeitweiligen Zusammenbruch der Lieferketten im Neuwagen-geschäft belasten vor allem die Öffnungsbeschränkungen im Vertrieb die Unternehmen. Stefan Bratzel, Direktor des Center of Automotive Management, geht von einer steigenden Anzahl an Insolvenzen im stationären Autohandel aus. Besonders bei 20 bis 30 Prozent der Betriebe, die sich bereits vor der Pandemie in wirtschaftlicher Schieflage be-

fanden, sieht er eine starke Gefährdung und einen anschließenden Anstieg der Konsolidierungszahlen. Für einen mittelgroßen Automobilhandelsbetrieb stellt er folgende Beispielrechnung auf. Mit durchschnittlichen Standkosten von 28 € pro Fahrzeug und Tag fahre ein Betrieb mit 300 Fahrzeugen im Bestand durch die Verkaufseinschränkungen einen monatlichen Verlust von ca. 250.000 € ein.¹⁵

Einen weiteren Einfluss auf die Unternehmensnachfolge und Konsolidierung im Automobilhandel stellen Vertragsverhandlungen zwischen Herstellern und Händlern dar. Über diese steuern die Hersteller aktiv die Dichte ihres Händlernetzes und können mit mehrjährigen Fristen die Handelsverträge mit ihren Partnern aufkündigen. Eine solche Verhandlung fand beispielsweise im Jahr 2017 zwischen dem Volkswagen Konzern und seinen Partnern statt mit der Folge, dass zum März 2020 und im zweiten Schritt auch zum März 2023 weitere Partnerbetriebe aus der Markenbindung ausscheiden.

Die aktuelle Situation im Automobilhandel lässt sich zusammenfassend als sehr angespannt beschreiben. Diverse externe Trends wirken sich auf die Wirtschaftslage der einzelnen Betriebe aus und auch branchenintern findet ein Transformationsprozess statt. Besonders in krisenbefangenen Situationen wie der aktuellen muss zumindest mit einer feststehenden Nachfolgeregelung eine sichere Grundlage für Betrieb und Unternehmer bestehen. Die folgende Abbildung (**Abb. 3**) greift Herausforderungen im Automobilhandel bis 2025 auf.

ABBILDUNG 3



Status quo: Herausforderungen im Autohandel bis 2025¹⁶



stock.adobe.com – bongkam

2. Die Studie

Die vorliegende Studie zum Thema Unternehmenszusammenschlüsse und -nachfolge im Automobilhandel umfasst zum einen allgemeine Informationen über den gesamten M&A-Prozess. Zum anderen zeigt sie die Herausforderungen in Bezug auf den damit verbundenen Transaktionserfolg auf.

Die Studie basiert auf einem Kooperationsprojekt aus Beratung, Wissenschaft und Experten des stationären Handels. Die Meinungen aus dem Handel und das Wissen der Experten schaffen eine Basis für die Entwicklung von Handlungsoptionen. CARS student consulting e. V. kann dabei die theoretischen Aspekte mit den Kenntnissen und Erfahrungen aus der Praxis verbinden und Handlungsoptionen ableiten. Dazu wurden insgesamt fünf der Top 100 größten Automobilhändler Deutschlands in leitfadengestützten Experteninterviews befragt sowie drei Interviews mit branchenspezifischen Experten geführt.

2.1 Zielsetzung der Studie

Ziel der Studie ist es, eine gewisse Transparenz bezüglich Unternehmensnachfolge und Unternehmenszusammenschlüssen zu schaffen sowie letztendlich Erfahrungen aus dem Automobilhandel vorzustellen, näher zu betrachten und Handlungsoptionen abzuleiten. Aufgrund der vorherrschenden Konsolidierungswelle im Handel, auch in Bezug zur Corona-Pandemie, soll diese Studie den Automobilhandel unterstützen.

„Die Corona-Krise ist ein Brandbeschleuniger der Konsolidierungswelle im Automobilhandel!“. – Norbert Irsfeld

Durch die Übertragung der theoretischen Aspekte auf den M&A-Prozess im Automobilhandel werden die Besonderheiten des Automobilhandels aufgezeigt und durch das Expertenwissen der befragten Automobilhändler ergänzt. Besonders die diversen Meinungen der Branchenexperten

zeigen auf, welche Aspekte der theoretischen Erkenntnisse sich von der Praxis unterscheiden.

Folgende Leitfragen werden in der Auswertung thematisiert:

1. Inwieweit sollte der Hersteller in den Gesamtprozess einbezogen werden?
2. Wie und nach welchen Kriterien findet in der Vorbereitungsphase die Identifikation passender Übernahmeobjekte statt?
3. Welche Kauf- & Finanzierungsstruktur wird im automobilen M&A-Prozess verwendet?
4. Welche Aspekte sind in der Integrationsphase entscheidend?
5. Welche Rolle nehmen externe Berater im M&A-Prozess ein?
6. In welchen Aspekten ergeben sich Unterschiede zwischen dem M&A-Prozess in Theorie und Praxis?

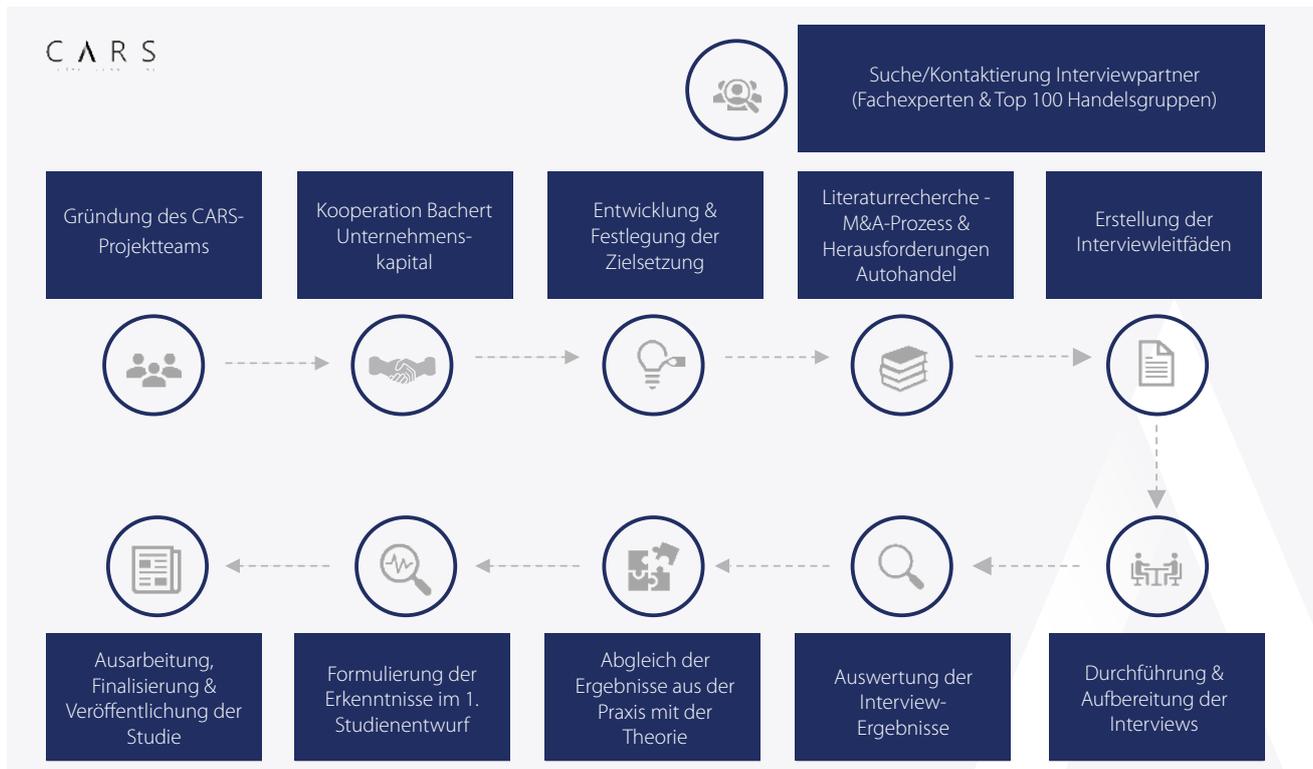
2.2 Methodisches Vorgehen

Basis dieser Studie bildet die Darstellung des theoretischen Ablaufs eines M&A-Prozesses im Vergleich zur Anwendung in der Praxis im Automobilhandel. Hierzu wurden Probleme und Herausforderungen im Automobilhandel auf Grundlage einer Literaturrecherche analysiert. CARS wurde als studentische Unternehmensberatung in den letzten drei Jahren immer wieder mit dem Handlungsfeld der Konsolidierungen im Automobilhandel konfrontiert. Die Erkenntnisse aus Literatur und bisherigen Erfahrungen fanden in der Erstellung eines Interviewleitfadens ihre Berücksichtigung. Anhand dieses Leitfadens wurden Befragungen von Experten aus ausgewählten Handelsgruppen durchgeführt. Die Basis für die Ermittlung der Expertengruppe waren die Top 100 Automobil-

handelsgruppen in Deutschland. Daraus wurden 40 potenzielle Experten aufgrund der Anzahl an Unternehmenskäufen ausgewählt und angeschrieben. Es ergaben sich 37 Kontakte und Gespräche, aus denen insgesamt

fünf aussagekräftige Interviews mit Experten aus dem Automobilhandel, zwei mit Experten aus der Automobilbranche und M&A sowie eins mit einem Experten im Bereich der Unternehmensnachfolge hervorgingen.

ABBILDUNG 4



Ablauf methodisches Vorgehen zur Studienerstellung

2.3 Aufbau der Interviews

Nachdem die Experten ausgewählt und eine Übereinstimmung über Ablauf und Zeitrahmen gefunden worden waren, begann die Terminplanung. Innerhalb weniger Wochen wurden die Interviews durchgeführt und die Ergebnisse transkribiert.

Insgesamt fanden acht Interviews mit Automobilhändlern und Experten aus der Branche zum Thema Unternehmenszusammenschlüsse statt. Ein weiteres Interview wurde zum Thema Unternehmensnachfolge mit einem Experten der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, aus dem Bereich Entrepreneurship und Unternehmensnachfolge, geführt. Der Gesprächsleitfaden zum Thema Unternehmenszusammenschlüsse wurde aus der Sicht des Käufers aufgebaut. Die befragten Experten wurden aufgrund der definierten Einschränkung ausgewählt und telefonisch akquiriert. Es ergaben sich zwei persönliche Gespräche vor Ort im Autohaus und pandemiebedingt sieben telefonische Gespräche. Auf die demografischen Eigenschaften der Teilnehmer

wird in den nachfolgenden Steckbriefen und Erläuterungen zu den Experten genauer eingegangen.

Der Interviewleitfaden im Themenbereich der Unternehmenszusammenschlüsse ist in drei Phasen eingeteilt. Der erste Teil befasst sich mit der Vorbereitungsphase einer Unternehmenstransaktion und thematisiert folgende Aspekte:

- Grundsätzliche Fragen zum Unternehmen wie Organisation, Beteiligungsstruktur, Rahmenbedingungen und Zeitraum
- Bisher getätigte Unternehmenskäufe, Motive und Strukturen des Kaufs

Des Weiteren wurde auf das Screening und organisationale Rahmenbedingungen eingegangen:

- Suche und Akquisition von potenziellen Verkäufern
- Akquisitionskanäle und Faktoren der Auswahl
- Entscheidungsbefugnisse und verantwortliche Akteure
- Strategische Verankerung eines Kaufs im Unternehmen

Zuletzt wurden kurz die Finanzierungsmöglichkeiten und Finanzierungsgegebenheiten diskutiert.

Im zweiten Teil wurde der Fokus auf die Transaktionsphase gelegt. Einleitende Fragen wurden hier zum Themenblock Kaufpreisermittlung gestellt:

- Ermittlung des maximalen Kaufpreises
- Durchführung einer Due Diligence

Im nächsten Schritt wurde ein besonderer Fokus auf die Interaktion mit dem Verkäufer und den internen Umgang im Unternehmen während der Transaktion gelegt:

- Long- und Shortlist von Verkäufern
- Zugang zu Verkäufern und Informationsaustausch
- Zeitraum von Signing und Closing
- Kommunikation und Integrationsplanung während der Transaktion

Im dritten Fragenblock wurde auf die Integrationsphase eingegangen, die laut Literatur als eine der wichtigsten Phasen gilt. Hier wurden explizit die strukturellen, person-

len und kulturellen Aspekte im Unternehmen erfragt sowie eine Bewertung der gewünschten Effekte:

- Ablauf der strategischen, strukturellen, kulturellen, personellen und operativen Integration
- Übernahme und Integration von Mitarbeitenden
- Synergieeffekte und Zufriedenheit

In den abschließenden Fragen wurden der Aufwand einer Transaktion, etwaige Erfolgsfaktoren und die Zusammenarbeit mit Beratern erfragt.

Im Rahmen der ganzheitlichen Betrachtung der Thematik wurde zusätzlich ein Interview zur Unternehmensnachfolge geführt. Der dazugehörige Interviewleitfaden gliederte sich in Einstiegsfragen und Fragen zur internen sowie zur externen Unternehmensnachfolge:

- Definition von übernahmewürdigen und übergabereifen Unternehmen
- Frühzeitige Unternehmensnachfolge und Fristen
- Hürden und Herausforderungen
- Interne und externe Unternehmensnachfolge

3. Unternehmensnachfolge im Überblick



Prof. Dr. Valentin Schackmann, Diplom-Volkswirt, ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung, an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen. Seit über 30 Jahren ist er in der Management-Aus- und -Weiterbildung tätig. Seit 2001 berät er

kleine und mittlere Unternehmen in betriebswirtschaftlichen Fragen.

Im Zuge des Konsolidierungsprozesses im Automobilhandel rückt das Thema der Unternehmensnachfolge immer wieder in den Vordergrund. Der Fokus liegt dabei auf der internen und externen Unternehmensnachfolge. Um einen Einblick in dieses Themengebiet zu erhalten, wurde in dieser Studie ein Experteninterview mit Prof. Dr. Schackmann geführt.

CARS: Herr Schackmann, vielen Dank für Ihre Zeit und Bereitschaft, ein Interview zum Thema Unternehmensnachfolge mit uns zu führen. Der Automobilhandel befindet sich über die

letzten 20 Jahre in einem fortschreitenden Konsolidierungsprozess und steht dabei vor besonderen Herausforderungen – vor allem was die Herstelleranforderungen oder den digitalen Absatz angeht, der oft vom Hersteller direkt durchgeführt wird. Die letzten zwölf Monate haben die Situation nicht entspannt – ganz im Gegenteil. Vor dem Hintergrund dieser Situation ist es für viele Unternehmer natürlich besonders interessant, wie man Nachfolgeregelung im Betrieb gestalten kann. Ob diese intern oder extern abläuft, spielt dabei keine Rolle. Was sind übernahmewürdige Unternehmen in Deutschland und wie lautet Ihre Definition davon?

Herr Schackmann: Ich orientiere mich an dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM). – Übernahmewürdig ist meines Erachtens ein Unternehmen, das eine langfristige Perspektive hat. Wenn sich jemand dafür entscheidet, Nachfolger im Unternehmen zu werden, dann muss zum einen eine positive Existenzberechtigung für die Zukunft eingeschätzt werden. Zum anderen spielt der Opportunitätsansatz eine Rolle. Es muss ein angemessenes Entgelt entstehen, welches das Risiko abdeckt, das man als Unternehmer immer hat. Folgende Fragen kann man sich als Unternehmensnachfolger stellen: Wie sieht der Wettbewerb der Branche

aus? Wie ist der zukünftige Fortgang des Unternehmens einzuschätzen? Würde mir als Nachfolger die Tätigkeit Spaß machen? Passt das zu mir?

CARS: *Gibt es in dieser finanziellen Hinsicht einen Orientierungsrahmen, ab wann sich eine Unternehmensnachfolge lohnt?*

Herr Schackmann: Das IfM unterscheidet übernahmewürdige Unternehmen von übergabereifen Unternehmen. Es wird ein Unternehmerlohn angesetzt, der meines Erachtens viel zu niedrig ist. Ich würde als Ausgangswert den Verdienst eines Geschäftsführers heranziehen. Mein eingesetztes Eigenkapital benötigt natürlich auch eine angemessene Verzinsung. Diese Information kann man sich als Unternehmensnachfolger einholen.

CARS: *Wie definieren Sie die übergabereifen Unternehmen?*

Herr Schackmann: Man sollte sich innerhalb einer Grenze von fünf Jahren vor Unternehmensübergabe nach einem Nachfolger umschauchen. Es gibt keine definierte Grenze eines entsprechenden Alters. Man sollte aber schon selbst wissen, wann die Zeit gekommen ist, sich um eine Unternehmensnachfolge zu kümmern. Als Unternehmen sollte man auch immer einen Notfallplan für die Nachfolge besitzen. Auch die Planung der finanziellen Unabhängigkeit des scheidenden Eigentümers ist hier zu beachten.

CARS: *Sie sprechen schon die frühzeitige Nachfolgeregelung an. Welche Gründe sprechen neben dem Alter noch für eine frühzeitige Nachfolgeregelung?*

Herr Schackmann: Eine frühzeitige Nachfolgeregelung spielt vor allem bei etwaigen Finanzierungen oder Herstellern eine Rolle, die als wichtige externe Stakeholder gelten. Auch für die Mitarbeiter ist es wichtig, zu wissen, welche Nachfolgeregelung das Unternehmen hat.

CARS: *Welche Fristen sollte man bezüglich einer Nachfolgeregelung beachten? Einerseits für die frühzeitige Nachfolgeregelung, andererseits für den Notfall?*

Herr Schackmann: Für die Notfallsituation gibt es keine Frist. Hier müssen entsprechende Regelungen sofort angewandt werden. Es darf nicht passieren, dass eine Handlungsunfähigkeit des Unternehmens entsteht. Ein Notfallplan muss für jedes Unternehmen bestehen. Hier gibt es entsprechende Vorlagen, die man auf das jeweilige Unternehmen anpasst. Was die frühzeitige Nachfolgeregelung angeht, braucht man mindestens drei Jahre, um die Steuerung dieser vernünftig abzuhandeln. Bei der internen Nachfolge ist der Zeithorizont nicht ganz so streng, weil die Nachfolge eine

Person ist, die das Unternehmen, die Abläufe und die Mitarbeiter kennt. Aber bei der externen Unternehmensnachfolge rechne ich mit drei Jahren. Wichtig hierbei ist, dass sich der scheidende Unternehmenseigentümer dann vollständig herausnimmt. Für die Übergangszeit sind eine Übergabe und Einarbeitung wichtig, allerdings sollten dann entsprechende Regelungen getroffen werden.

CARS: *Um nun die direkte Überleitung zum Automobilhandel zu schaffen. Wie schätzen Sie die aktuelle Situation im Automobilhandel hinsichtlich der Nachfolgeregelungen ein?*

Herr Schackmann: Meiner Einschätzung nach tun sich Automobilhändler aufgrund der zukünftigen Perspektive dieser Branche schwer, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Zum großen Teil finden Nachfolgeregelungen nicht mehr intern statt, sondern es ist so, dass große Handelsgruppen die Betriebe aufnehmen. Ein Ansatz für Automobilhändler wäre es beispielsweise, ein Konzept zu entwickeln, das aus dem Mainstream heraussticht. Dadurch eröffnen sich vielleicht Chancen, der Konsolidierungswelle zu entgehen.

CARS: *Welche Arten von Unternehmensnachfolge halten Sie denn für den Automobilhandel für besonders relevant?*

Herr Schackmann: Zunächst einmal gibt es natürlich die familieninterne Nachfolge. Dann haben wir die unternehmensinterne Nachfolge und die Möglichkeit, dass jemand, der von außen kommt, als Nachfolger eingesetzt wird. Wenn eine Nachfolge unternehmensintern erfolgen soll, ist es ein Ansatz, als Eigentümer zu schauen, wer im Unternehmen infrage kommt. Gibt es eine Persönlichkeit, die vielleicht schon mehrere Jahre da ist, das Unternehmen kennt und die man zum Mitunternehmer machen könnte? Hat derjenige den unternehmerischen Spirit? Bei der familieninternen Nachfolge muss auch beachtet werden, ob derjenige als Nachfolger geeignet ist. Jemand externen einzusetzen, bedeutet eine sorgfältige Überprüfung der Persönlichkeit. Hier spielt einerseits die Branchenzugehörigkeit eine Rolle, andererseits, dass die Person zur Unternehmenskultur passt. Ich denke, dass es schwierig ist, eine externe Person zu finden, die keine Beziehung zur Branche oder zum Unternehmen selbst hat. Wenn man niemanden findet, der passt, dann muss man auch an einen Verkauf denken.

CARS: *Gibt es etwaige generelle Hürden für eine Unternehmensnachfolge?*

Herr Schackmann: Ja, da gibt es sicherlich welche. Hier fällt mir als Erstes eine nicht sorgfältige Prüfung des Unternehmens im Rahmen der Due Diligence ein. Steuerliche und rechtliche Themen spielen hier eine große Rolle. Des

Weiteren sind etwaige Pensions- oder sonstige finanzielle Verpflichtungen bei Unternehmensübernahmen und -nachfolger Aspekte, welche häufig zu Problemen führen.

CARS: *Um nun von der Vorbereitung einer Unternehmensnachfolge auf den Prozess der Unternehmensnachfolge zu kommen: In welche weiteren Phasen kann man denn den Prozess der Unternehmensnachfolge einteilen?*

Herr Schackmann: Hier bin ich ein Fan der Einfachheit: vor der Nachfolge, während der Nachfolge und die Zeit danach.

CARS: *Halten Sie es für sinnvoll, in der Übergangszeit einen externen Unterstützer hinzuzuziehen?*

Herr Schackmann: Ich glaube, dass ein externer Unterstützer eine wichtige Funktion hat. Letztlich muss es kein ganzer Beirat sein, aber eine Persönlichkeit, die vom bisherigen und vom neuen Unternehmenseigentümer anerkannt ist. Diese Person kann dann auch etwaige Konflikte schlichten und eine offene Kommunikation ermöglichen.

CARS: *Was sind in Ihren Augen weitere Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge?*

Herr Schackmann: Wenn man die familieninterne Unternehmensnachfolge betrachtet, ist es wichtig, dass man die gesamte Familie mitnimmt und hinter sich hat. Es ist nicht unbedingt nötig, einen Familienrat zu bilden, bei größeren Unternehmen bietet sich das eher an. Ein Unternehmen zu führen, bedeutet mehr als die normale 40-Stunden-Woche. Hier ist es wichtig, den Partner und die Familie als Unterstützung zu wissen und klare Regeln zu verfassen.

CARS: *Die sorgfältige Prüfung der steuerlichen Aspekte bei einer Unternehmensnachfolge ist wichtig. Ist es sinnvoll, in diesem Rahmen eine Stiftung zu gründen?*

Herr Schackmann: In Deutschland werden generell eher wenige Stiftungen gegründet. Diese spielen bei der Unternehmensnachfolge eine geringe Rolle.

CARS: *Welche Rolle spielt der Wert des Unternehmens bei einer Unternehmensnachfolge?*

Herr Schackmann: Der Unternehmenswert spielt immer eine Rolle. Hier sollte man von einer objektivierte Wertvorstellung ausgehen.

CARS: *Nun wollen wir den Fokus von der internen Unternehmensnachfolge auf die externe legen. Welche Motive und welche Gruppen gibt es bei der externen Unternehmensnachfolge?*

Herr Schackmann: Die Motive für eine externe Unternehmensnachfolge entstehen daraus, dass der bisherige Ei-

gentümer niemanden hat, der das Unternehmen übernehmen möchte. Hier liegt das Motiv des Eigentümers bei der Fortführung des Unternehmens. Der externe Nachfolger muss den unternehmerischen Geist besitzen und sich im Klaren über die persönliche Haftung sein. Um auf die Gruppen einzugehen: Wettbewerber sind für den Automobilhandel im Prinzip als externe Unternehmensnachfolger von Natur aus geeignet.

CARS: *Herr Schackmann, vielen Dank für Ihre Einblicke und Einschätzungen zum Thema der Unternehmensnachfolge.*

Das Interview mit Herrn Schackmann hat aufgezeigt, welche langfristig strategische Verankerung das Thema der Unternehmensnachfolge in Unternehmen und vor allem auch im Autohandel besitzt. Nach Brünjes werden schätzungsweise von 2018 bis 2022 44.000 Inhaber von übernahmewürdigen Familienunternehmen extern nach einem Nachfolger suchen.¹⁷ Dabei muss der Unternehmensinhaber frühzeitige Planungen und Entscheidungen treffen, um auf dieses wichtige Thema vorbereitet zu sein. Dabei ist ein geplanter und geordneter Prozess der Nachfolge ein Erfolgsfaktor. Einerseits gibt es dem Unternehmer die Sicherheit, dass seine Ziele im Sinne der Unternehmensnachfolge erreicht werden, andererseits gibt es denen am Prozess beteiligten Akteuren (Nachfolger, Familienangehörige, Arbeitnehmer, Banken etc.) ebenfalls eine Sicherheit.¹⁸

Eine einheitliche Definition der Unternehmensnachfolge gibt es nicht. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn definiert eine Unternehmensnachfolge darin, dass der Eigentümer eines eigentümer- bzw. familiengeführten Unternehmens die Leitung seines Unternehmens aus persönlichen Gründen abgibt. Dabei wird zwischen übergabereifen und übernahmewürdigen Unternehmen unterschieden. Als übergabereif gilt ein Unternehmen gemäß dem IfM Bonn, wenn sich der Geschäftsführer oder Inhaber innerhalb der nächsten fünf Jahre aus persönlichen Gründen aus dem Unternehmen zurückzieht. Übernahmewürdig ist ein Unternehmen im Sinne von potenziell ökonomisch attraktiven Aspekten. Das heißt, wenn die zu erwartenden Gewinne höher sind als die zu erwartenden Einkünfte eines potenziellen Nachfolgers aus einer angestellten Beschäftigung zuzüglich der Erträge aus einer alternativen Kapitalanlage.¹⁹

Ob nun auf eine interne oder externe Nachfolgestrategie gesetzt wird, hängt vom jeweiligen Unternehmen und dessen Situation ab. Bei einer familieninternen Lösung

muss vor allem geklärt werden, ob der Nachfolger überhaupt bereit und gewillt ist, die Nachfolge anzutreten. Dabei muss auch die Möglichkeit der externen Nachfolge diskutiert werden.²⁰ Lässt sich kein geeigneter Nachfolger finden und will der bisherige Inhaber den weiteren Weg des Unternehmens mitgestalten, kommt eine Stiftungslösung infrage. Argumente für eine Stiftung sind zum einen, dass das Unternehmen nicht aufgelöst, son-

dern fortgeführt werden kann. Zum anderen soll eine hohe Steuerbelastung bei Nachfolge vermieden werden. Außerdem wird durch eine Stiftungslösung der Liquiditätsabzug aus dem Unternehmen begrenzt. Allerdings stellt die Stiftung keine Allzweckwaffe für die Unternehmensnachfolge dar. Je nach Einzelfall und Situation des Unternehmens kann diese Möglichkeit in Erwägung gezogen werden.²¹

4. Unternehmensübernahmen und -zusammenschlüsse

Wie vorangegangen durch Herrn Schackmann skizziert wurde und sich auch im Status quo des Autohandels abzeichnet, wird eine Unternehmensnachfolge in der Branche immer schwieriger zu finden. Der Automobilhandel ist oftmals nicht mehr profitabel genug und birgt immer mehr unternehmerische Risiken. Somit ist es kein Zufall, dass kleinere Betriebe von großen Handelsgruppen im Rahmen der Konsolidierungswelle aufgekauft werden. Begünstigt wird dies durch die Corona-Pandemie, da sich viele Unternehmer gezwungen sehen, aus der Branche auszusteigen und ihren Betrieb zu veräußern. Käufer sind meist große Handelsgruppen, deren Strategie es ist, zu wachsen, um am Markt bestehen und wirtschaften zu können.

Doch wie gelingt eine Übernahme oder ein Unternehmenszusammenschluss am besten? Im Folgenden wird der M&A-Prozess in der Theorie und unabhängig von der Autohandelsbranche dargestellt. Dabei wird zudem auf generell geltende wirtschaftliche und rechtliche Aspekte eingegangen. Anschließend werden die Meinungen von Fachexperten aus dem Autohandel und aus dem M&A-Bereich abgebildet.

4.1 M&A in der Theorie

Ist eine interne Unternehmensnachfolge nicht gegeben, muss eine externe Nachfolge in Betracht gezogen werden, der Unternehmensverkauf.

M&A beschreibt sämtliche Aktivitäten einer Wirtschaftseinheit im Zusammenhang mit Fusionen, Akquisitionen und anderen Formen der Unternehmensbeteiligung. Der Begriff wird als Synonym für eine Unternehmensübergabe, -transaktion oder einen Unternehmenszusammenschluss ver-

wendet.²² Zum einen wird hierbei von Verschmelzungen bzw. Vermögensübertragungen oder Unternehmenskäufen gesprochen, zum anderen können auch Ausgliederungen von Unternehmensteilen, strategische Allianzen und Joint Ventures zum Bereich von M&A zählen.²³ Häufig wird als Unterscheidungskriterium die rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen vorgeschlagen. Bleibt die rechtliche Selbstständigkeit bestehen, handelt es sich um eine Akquisition, bei einer Fusion verlieren die Gesellschaften durch die erforderliche Neugründung ihre Rechtspersönlichkeiten.²⁴ Eine Übernahme kann durch einen Asset Deal (Übertragung von Wirtschaftsgütern und finanziellen Verpflichtungen) oder einen Share Deal (Übertragung der Gesellschaftsanteile) erfolgen.²⁵ Im Automobilhandel ist die Kaufstruktur des Asset Deals weit verbreitet.

Der M&A-Prozess

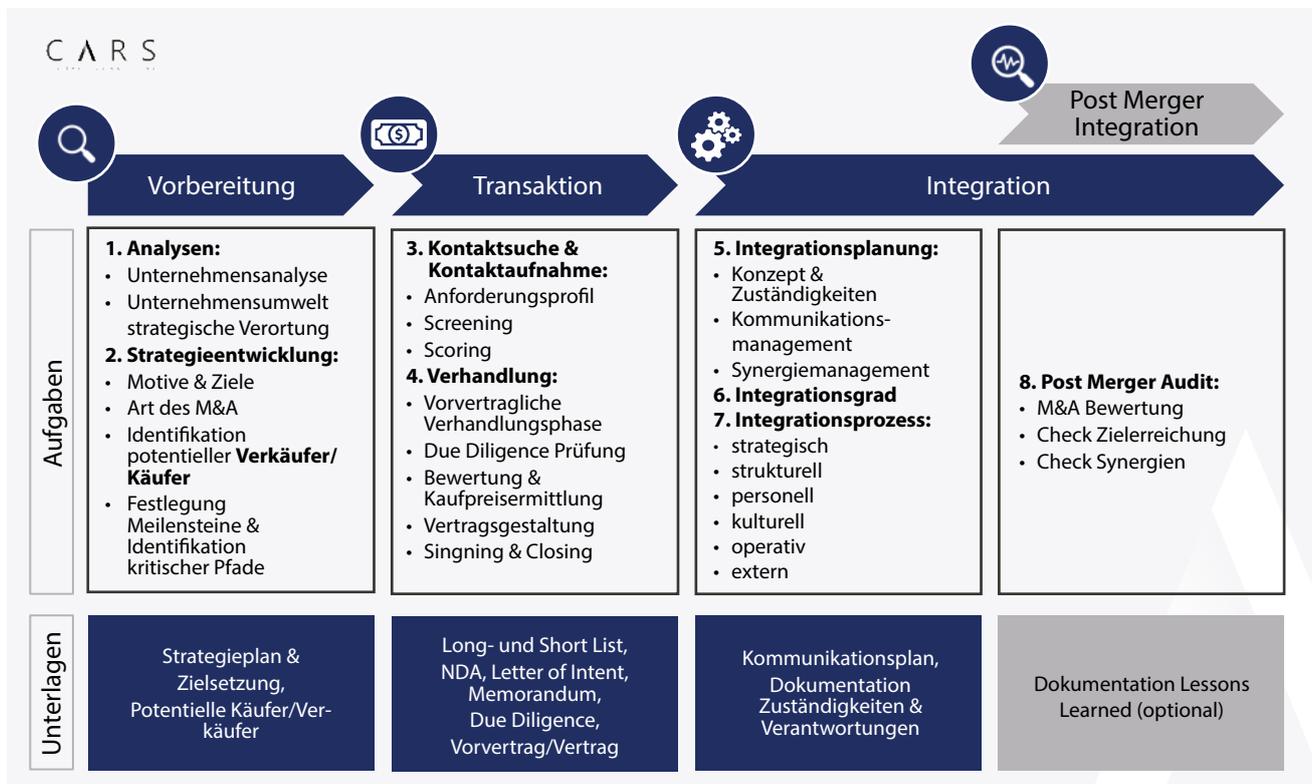
Der Ablauf von M&A-Transaktionen kann in zeitlich differenzierte Phasen unterteilt werden. Die Phasen eines M&A-Prozesses gliedern sich in die strategische Vorbereitungsphase, die Transaktionsphase und in die Integrationsphase.²⁶

Die **Vorbereitungsphase** enthält alle vorbereitenden Maßnahmen des Käufers auf die Transaktion. Der Fokus wird dabei im ersten Schritt auf die Unternehmensstrategie und die damit verbundenen Ziele gelegt. Im zweiten Schritt wird das Umfeld für eine M&A-Transaktion betrachtet, auf dessen Grundlage eine M&A-Strategie erfolgen kann.²⁷ Daraufhin werden Zuständigkeiten und Prozesse während der M&A-Transaktion bestimmt. Die Suche nach einem geeigneten Kandidaten (Screening) für die Über-

nahme wird ebenfalls in der Vorbereitungsphase vorgenommen. Dabei werden vordefinierte Kriterien formuliert, die mit den Zielen der M&A-Transaktion abgeglichen wer-

den.²⁸ Nach dem Screening erfolgt das Scoring, bei dem die ausgewählten Kandidaten evaluiert und in eine Shortlist übertragen werden.

ABBILDUNG 5



M&A-Prozess mit 3 Hauptphasen und möglicher Post-Merger-Integrationsphase

Die **Transaktionsphase** beschreibt den eigentlichen Unternehmenszusammenschluss der Beteiligten vom ersten Kontakt bis zum Vertragsabschluss. In der Transaktionsphase beginnt die Kommunikation zwischen Verkäufer und Investoren und die darauffolgenden Verhandlungen. Die Due Diligence dominiert zeitlich die Transaktionsphase, wobei eine grundlegende Bewertung der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens durchgeführt wird.²⁹ Dabei sollen frühzeitig Chancen und Risiken der Transaktion aufgedeckt werden, welche bei der Ermittlung des Unternehmenskaufpreises helfen. Diese umfasst verschiedene Bereiche eines Unternehmens wie die Legal Due Diligence, die Financial Due Diligence, die Tax Due Diligence, die Business Due Diligence und die Cultural Due Diligence. Zum einen werden die finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Aspekte sowie die gesamte ökonomische Lage des Zielobjektes sorgfältig geprüft, zum anderen aber auch strategische, umweltbezogene und personelle Aspekte im Rahmen der Unternehmensübernahme begutachtet.

Die dritte Phase einer M&A-Transaktion ist die **Integrations-**

phase, welche als zentraler Erfolgsfaktor für eine gelungene Übernahme gilt. Diese Phase ist allerdings auch als eine der schwierigsten Phasen im M&A-Prozess bekannt, da diese am meisten Zeit in Anspruch nimmt und von den Beteiligten am intensivsten erlebt wird.³⁰ Durch ein nachhaltiges Integrationsmanagement können jedoch Ziele wie beispielsweise Wertsteigerungspotenziale und Synergien erreicht werden.

Einerseits basieren M&A-Transaktionen auf ökonomischen Zielsetzungen, andererseits auf persönlichen Motiven.³¹ Ein weiteres wichtiges Ziel ist die Realisierung von Synergieeffekten. Synergien implizieren das Eintreten eines Wertzuwachses durch die wirtschaftliche Vereinigung zweier Unternehmen.³² Aus Zusammenschlüssen können allerdings aufgrund der Vereinheitlichung bzw. Anpassung der Unternehmen auch wertmindernde, negative Synergien entstehen.³³ Weitere Gründe für M&A sind Unternehmenswachstum, eine Erhöhung des Marktanteils, die Erweiterung und Vertiefung von Know-how und Kompetenzzuwachs, Erweiterungen der Produkte bzw. Innovationen, eine Verminde-

28 Vgl. (Furtner, 2012, S. 93)
29 Vgl. (Furtner, 2012, S. 93)

30 Vgl. (Fink, Kühnemundt, 2017, S. 2)
31 Vgl. (Gerpott, 1993, S. 64)

32 Vgl. (Müller-Stewens, Brauer, 2010)
33 Vgl. (Oehrich, 2013, S. 19)

rung des Wettbewerbs oder eine Verbesserung der Finanzstruktur eines Unternehmens.³⁴ Nicht nur wirtschaftliche, sondern auch persönliche Ziele des Managements eines Unternehmens können bei Unternehmenszusammenschlüssen eine Rolle spielen.³⁵

Die Ziele des Käufers teilen sich in kurzfristige und langfristige Ziele auf.

Eines der wesentlichen kurzfristigen Ziele ist die Erreichung möglichst hoher Transaktionssicherheit für Käufer- sowie Verkäuferseite. Transaktionssicherheit beschreibt in diesem Zusammenhang die Wahrscheinlichkeit, dass der Käufer das Kaufobjekt vom Verkäufer erwerben kann – der Verkäufer also nicht noch während der Due Diligence oder der Vertragsverhandlungen vom Deal Abstand nimmt und die Transaktion damit vorzeitig endet. Diese Sicherheit ist für den Käufer von Bedeutung, denn insbesondere die frühen Phasen der M&A-Transaktion sind häufig mit relevanten Beraterkosten verbunden. Natürlich spielt auch der Kaufpreis für den Käufer eine bedeutende Rolle und auch dieser sollte möglichst nicht über dem Wert des Kaufobjektes liegen. Hiermit verbunden ist die hinreichende Würdigung aller Erkenntnisse aus der Due-Diligence-Prüfung.

Das wohl wichtigste langfristige Ziel einer M&A-Transaktion ist die erfolgreiche Integration des erworbenen Unternehmens in die eigene Organisation bzw. in das eigene Portfolio.

li. Erfolgreich ist eine Integration dann, wenn die unvermeidlichen Reibungsverluste sich möglichst gering ausge- wirkt haben und keine zusätzlichen Herausforderungen aufgetreten sind, die bei der Planung der Transaktion bzw. im Laufe der Umsetzung nicht vorhersehbar waren.³⁶

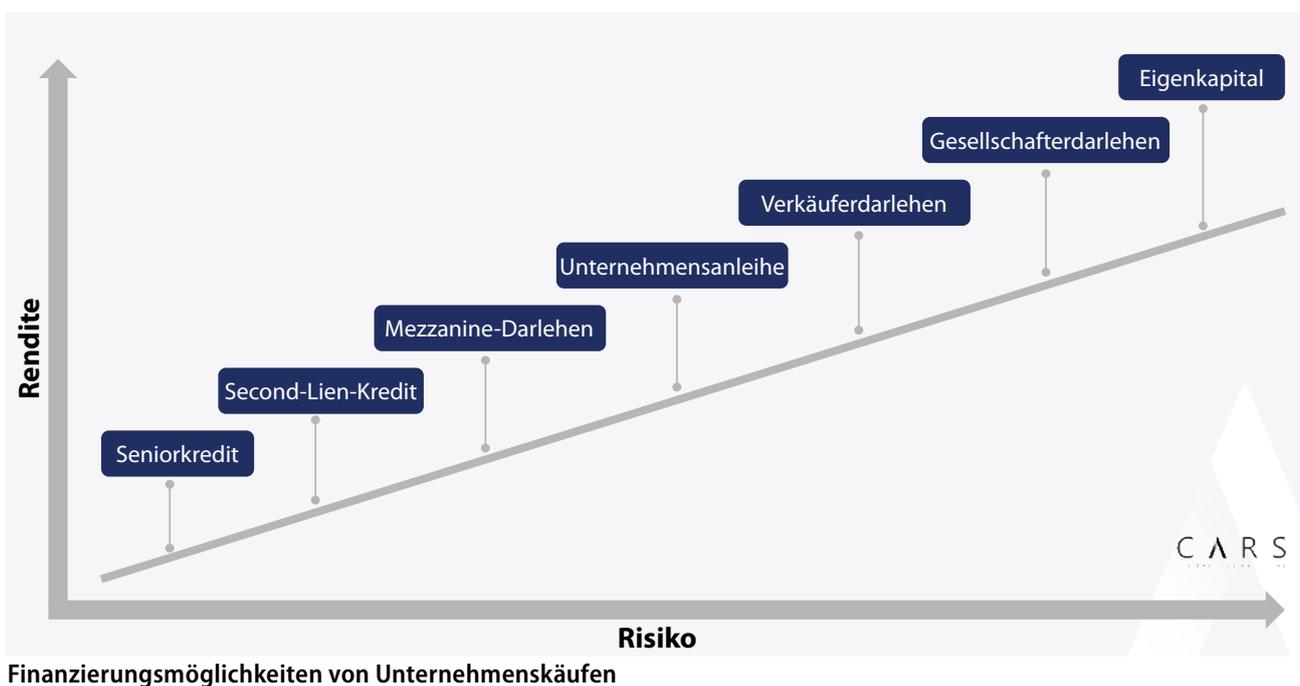
Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte eines Unternehmenszusammenschlusses

Zu den wirtschaftlichen Aspekten eines Unternehmenszusammenschlusses gehört die Entscheidung über die Kaufstruktur (Deal Design) im Sinne eines Share Deals oder Asset Deals. Ein Share Deal umfasst den Erwerb von Gesellschaftsanteilen, wohingegen bei einem Asset Deal die Vermögensgegenstände aus einem Unternehmen herausgekauft werden. Des Weiteren muss die Art der Finanzierung im Fokus der Transaktion stehen.

Eine Akquisitionsfinanzierung ist die Finanzierung eines Unternehmenserwerbs oder einer Beteiligung an solchem. Dabei wird oft auf eine Kombination von Finanzierungsinstrumenten aus Fremd- und Eigenkapital zurückgegriffen.³⁷ Einen Überblick über Rendite und Risiken von verschiedenen Finanzierungsinstrumenten zeigt **Abbildung 6**.

Neben dem Preis sind auch spezifische mitarbeiterbezogene Themen zu regeln.³⁸ Das grundsätzliche Interesse an einer Unternehmensübernahme wird in einer Absichtserklärung (Letter of Intent) festgehalten.³⁹ Im „Memorandum of Under-

ABBILDUNG 6



standing“ werden die wichtigsten Punkte der M&A-Transaktion aufgelistet und weitere Schritte vereinbart.⁴⁰ Nach dem Signing erfolgt das Closing, bei welchem die unternehmerische Verantwortung auf das Käuferunternehmen übergeht.⁴¹

Im deutschen Recht gibt es keine spezifischen Normen für M&A. Hier wird auf das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB), das Handelsgesetzbuch (HGB), auf das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung und unter anderem auf das Aktien- und GmbH-Gesetz zurückgegriffen.⁴²

Das Aktiengesetz regelt Bekanntmachungs- und Offenlegungspflichten beim Erwerb bestimmter Anteile einer AG. Das Gesetz zur Regelung von öffentlichen Angeboten zum Erwerb von Wertpapieren und von Unternehmensübernahmen (WpÜG) verfolgt das Ziel, Rahmenbedingungen bei Unternehmensübernahmen zu schaffen. Tiefgreifende Einschnitte in Akquisitionsabsichten können vom Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) ausgehen. Das Bundeskartellamt hat die Befugnis, Unternehmenszusammenschlüsse zu untersagen, wenn zu erwarten ist, dass durch sie eine marktbeherrschende Stellung entsteht oder verstärkt wird. Das GWB gibt zudem an, welche Transaktionen als Unternehmenszusammenschlüsse im Sinne des Gesetzes anzusehen sind. Im Falle einer Untersagungsverfügung durch das Bundeskartellamt kann beim Bundeswirtschaftsministerium die Erlaubnis zu einem Zusammenschluss beantragt werden. Diese sogenannte „Ministererlaubnis“ kann vom Bundesminister für Wirtschaft erteilt werden, wenn die mit einem Zusammenschluss einhergehenden Wettbewerbsbeschrän-

kungen mit gesamtwirtschaftlichen Vorteilen aufgewogen werden oder durch ein überragendes Interesse der Allgemeinheit gerechtfertigt sind.⁴³

Das Arbeitsrecht enthält in erster Linie Bestimmungen, inwiefern die Arbeitsverhältnisse durch eine Übernahme tangiert werden. Bei Unternehmensveräußerungen durch die Übertragung von Gesellschaftsanteilen bleiben die Unternehmensidentität gewahrt und die Arbeitsverhältnisse unberührt. Bei Übertragung von Wirtschaftsgütern und Verbindlichkeiten sieht § 613a BGB als automatische Rechtsfolge grundsätzlich die Fortsetzung der Arbeitsverhältnisse durch den neuen Inhaber vor. Weitere Aspekte, die das Arbeitsrecht für M&A-Aktivitäten beinhaltet, sind das Widerspruchsrecht der Arbeitnehmer gegen den Übergang des Arbeitsverhältnisses, etwaige kündigungsrechtliche Probleme und die Rolle des Betriebsrates bei der Veräußerung eines Unternehmens.⁴⁴

Bei der Betrachtung einer M&A-Transaktion unter steuerrechtlichen Aspekten spielt die Unterscheidung von Asset Deal und Share Deal eine Rolle. Bei einem Asset Deal handelt es sich um einen Vorteil für den Käufer aufgrund des zusätzlichen Abschreibungspotenzials. Ein Share Deal ist für den Verkäufer vorteilhaft, da hier beachtet wird, ob die veräußernde Beteiligung im Betriebs- oder Privatvermögen liegt. Steuerrechtliche Vorschriften für M&A-Transaktionen finden in der Einkommensteuer und der Körperschaftsteuer ihren Niederschlag.⁴⁵

4.2 Einschätzung unserer Branchenexperten



Norbert Irsfeld ist geschäftsführender Gesellschafter der Prudentes Management GmbH, einer Unternehmensberatung mit Sitz in Frankenthal. Er ist Lehrbeauftragter der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen für Autohausstrategien am Lehrstuhl Automobilwirtschaft und berät unter anderem M&A-Transaktionen.



Antje Woltermann ist Geschäftsführerin des Zentralverbands Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe e. V. (ZDK) und leitet die Abteilung Betriebs-, Volkswirtschaft und Fabrikate.

Um weitere fachliche Expertise einzuholen und auf Erfahrungswerte im M&A-Bereich und Automobilhandel zurückgreifen zu können, wurden Antje Woltermann – Geschäfts-

führerin des Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe e. V. (ZDK) – und Norbert Irsfeld – Gründer und Geschäftsführer der Prudentes Management GmbH – befragt.

Die Konsolidierungswelle ab 2000

Frau Woltermann verfügt als ZDK-Geschäftsführerin über umfassende Kenntnisse im Autohandel, sieht sich selbst jedoch nicht als M&A-Expertin, da sie sich in den letzten Jahren nicht aktiv mit der Thematik beschäftigt hat. Doch sie ist sich sicher, dass Unternehmenszusammenschlüsse und -übernahmen weiter an Bedeutung im Automobilhandel gewinnen werden. Auch Herr Irsfeld, der sich als Gründer und Geschäftsführer der Prudentes Management GmbH mit Unternehmensrestrukturierungen und -sanierungen sowie mit M&A- und Strategieberatung auskennt, bestätigt dies: „Wir sind überzeugt, dass die Zahl der Übernahmen weiter steigen wird.“

Laut Frau Woltermann sei dies zum einen darauf zurückzuführen, dass es verglichen mit anderen Ländern in der EU viele Autohändler mit vielen Standorten gibt. Zum anderen würde von der Herstellerseite Druck auf die Händler ausgeübt und somit Fusionen erzwungen werden. Die Grundlage für erfolgreiche Zusammenschlüsse sei dann oft nicht gegeben. Hinzu kommt, dass im Autohandel im Gegensatz zu Start-ups, bei denen ein erfolgreicher Verkauf meist als positives Ergebnis der eigenen Arbeit betrachtet wird, Verkäufe insbesondere bei alteingesessenen Autohändlern als Verlust empfunden würden.

Zu Beginn der Fusionswelle im deutschen Automobilhandel ab den 1990er-Jahren war der Begriff „Fusion“ sogar ein absolutes Unwort, erzählt Frau Woltermann. Autohändler sahen sich als selbstständig und wollten allerhöchstens eine Kooperation eingehen – jedoch keine Fusion. Aber ungeachtet dessen wurden bei einigen Marken die Händlernetze „bereinigt“. Dies war beispielsweise bei Mercedes und Audi zu sehen. Dort sei die Anzahl der Vertreter bzw. Händler deutlich reduziert und Zusammenschlüsse forciert worden. Das habe erwartungsgemäß zu Problemen geführt.

Wenn Fusionen im Automobilhandel weiterhin unter solch ungünstigen Rahmenbedingungen getätigt werden und die genannten Problemfelder bestehen bleiben, ist Frau Woltermann sich sicher, dass zukünftig noch einige der Projekte scheitern werden. Dies zeige sich beispielsweise in der Abwanderung von Kunden und Mitarbeitern aufgrund mangelnder Integration der Betriebe.

Heutzutage weiß Frau Woltermann aus ihrer Arbeit mit Mitgliedsunternehmen, dass viele Autohändler aus der Branche aussteigen wollen. Die Profitabilität sei angesichts der hohen Standards vieler Hersteller insbesondere für kleinere

Händler nicht mehr gewährleistet und auch die Nachfolge bliebe oftmals ungeklärt. Als Lösung bliebe vielen Unternehmern nur noch der Verkauf. Frau Woltermann berichtet, dass Händler immer häufiger mit Fragen wie „Ist ein Verkauf eine gute Lösung für mich?“, „Wie gehe ich das Thema Verkauf an?“ und „Wie finde ich einen geeigneten Käufer?“ auf sie und die Berater der Landesverbände des Kfz-Gewerbes zukommen. Aus ihrer Sicht gibt es bei den geplanten Verkäufen allerdings eine Vielzahl von Problemen. Zum einen bleibt fraglich, wie und ob die Geheimhaltung sichergestellt werden kann. Zum anderen können die jeweiligen Hersteller/Importeure faktisch Fusionen oder Verkäufe vorschreiben oder verhindern. Außerdem wird der Integration der betroffenen Betriebe zu wenig Bedeutung zugeschrieben, obwohl diese für eine erfolgreiche Projektabwicklung und das zukünftige Bestehen des neuen Unternehmens am Markt ausschlaggebend ist.

Das bestätigt auch Herr Irsfeld. Für ihn gehört eine frühe Planung des Integrationsprozesses zu den Best Practices und garantiert eine schnelle Umsetzung. Laut ihm sei für den Markenerfolg bei Übernahmen zudem die Einbindung von Leistungs- und Wissensträgern der übernommenen Marke essenziell. Eine erfolgreiche Markenintegration sei jedoch zusätzlich von der jeweiligen Politik des Herstellers bzw. Importeurs sowie der Vertriebsgesellschaft abhängig. Zusätzlich müssten Handelsbetriebe prüfen, ob sie überhaupt die notwendige „kritische Größe“ erfüllen, um auch nach der Übernahme anfallende Kosten tragen zu können und gleichzeitig Gewinn abzuwerfen. Grundsätzlich führt Herr Irsfeld drei Übernahmemodelle auf:

1. Kauf/Verkauf eines kompletten Unternehmens
2. Beteiligungen
3. Fusion

Insbesondere bei einer Fusion, bei der sich Unternehmen mit anderen zusammenschließen, sei aufgrund des Aufeinandertreffens unterschiedlicher Unternehmenskulturen eine gut durchdachte Integrationsphase wichtig und gleichzeitig sehr schwierig. Doch seit den 2000er-Jahren entwickelte sich die Konsolidierung im Automobilhandel zum permanenten Zustand. Dadurch seien M&A-Prozesse zum festen Bestandteil der Branche geworden. Zudem sind nach Herrn Irsfeld Unternehmenstransaktionen in den letzten Jahren deutlich strategischer geworden. Vor Corona wären im Vergleich zur Finanzkrise immer weniger Notverkäufe getätigt worden.

Große Handelsgruppen hätten zudem einen stark expansiven Weg eingeschlagen und würden teilweise andere Auto-

hausgruppen komplett übernehmen. Die Automobilbranche befände sich im Wandel, so der Experte. *„Es gibt einen Qualitätssprung – Während der Konzentrationsprozess in der Vergangenheit häufig von Notverkäufen bestimmt war und fast ausschließlich kleine und mittlere Autohäuser betraf, ist in den letzten Jahren zu beobachten gewesen, dass große Autohausgruppen sehr strategisch, in Abstimmung mit den Automobilherstellern große oder größere Gruppen übernommen haben,“* sagt Herr Irsfeld. Die Übernahmemotivation beziehe sich häufig auf die erwartete Gewinnung von Skalen- und Verbundeffekten. Grundsätzlich empfiehlt es sich, eine Übernahme nur dann in Erwägung zu ziehen, wenn sich daraus konkrete und quantifizierbare Skalen- und Verbundeffekte ergeben, die grundlegend für eine erfolgreiche Wachstumsstrategie und die Steigerung des Unternehmenswertes seien.

Konkret lokalisiere der Käufer die Wettbewerbsstärken und -schwächen des Zielunternehmens. Wichtig sei der nüchterne Blick auf Ertrags- und Kostenpotenziale, die positiv in die Übernahme einzahlen sollen. Personal- und Sachkosten, Organisationsstrukturen und Prozesse müssten gewissenhaft unter die Lupe genommen werden.

Ebenso ginge es Kaufinteressenten darum, mehr Kompetenzen im Fahrzeugvertrieb, Key Accounting, Großkunden und Flottengeschäft oder im Aftersales zu erlangen.

„In Zeiten knapper Arbeitskräfte, wie wir es noch bis vor einigen Monaten erlebt haben, ging es darum, Mitarbeitern, denen man keine adäquate Stelle mehr bieten konnte, eine andere Rolle im Gesamtunternehmen anzubieten, um die Kompetenz nicht zu verlieren,“ sagt Herr Irsfeld. Steht die Integration einer neuen Marke zur Diskussion, sei eine Ergänzung des eigenen Markenportfolios immer ein hohes Risiko.

Die Zukunft des Autohandels

Neben der Welle von Übernahmen durch große Handelsguppen sieht Frau Woltermann zukünftig insbesondere die kleinen Autohändler in Gefahr: *„Kleinere Autohändler werden es in Zukunft sehr schwer haben, da sich unterhalb einer gewissen Anzahl an Neuwagenverkäufen die Erfüllung der Herstellerstandards einfach nicht rechnet.“* Diese Betriebe sollten ihrer Meinung nach frühzeitig über eine Lösung nachdenken, dabei aber insbesondere darauf achten, dass Informationen nicht zu früh an die Öffentlichkeit gelangen.

Herr Irsfeld befürchtet vor allem, dass sich die aktuelle Corona-Pandemie weiterhin auf M&A-Projekte auswirken wird. Viele Übernahmen seien pausiert worden, da die Banken sehr zurückhaltend sind, was die Bereitstellung von Fi-

nanzierungen angeht. Auch Interessenten scheuen das Investorenrisiko und ziehen sich spürbar zurück.

Seit Spätherbst 2020 sah Herr Irsfeld eine Veränderung in der Branche: *„Der Markt scheint sich schnell und auch überraschend zu erholen. Wir sehen derzeit, dass das Interesse der Übernehmer wieder gestiegen ist. Die Corona-Krise ist wie ein Brandbeschleuniger in der Konsolidierungswelle – die Zahl derer, die ihr Autohaus verkaufen wollen, wird überproportional steigen. Wir gehen davon aus, dass dieser Markt ein klassischer Nachfragemarkt wird,“* erklärt Herr Irsfeld. Dies bedeute für Übernahmen im Autohandel: großes Angebot, wenig Nachfrage, was die Verhandlungsmacht der Investoren verstärke. Durch den momentan ungünstigen Verkaufszeitpunkt geraten Verkäufer zunehmend unter Preisdruck. Als sehr problematisch sieht Herr Irsfeld, ähnlich wie Frau Woltermann, kleine Unternehmen in makroökonomisch unattraktiven und strukturschwachen Regionen an. Diese würden Gefahr laufen, keine potenziellen Käufer zu finden.

Die Corona-Pandemie wird noch zeigen, welche Betriebe eine gute Strategie fahren und überlebensfähig sind. Generell sei es nach Herrn Irsfeld jetzt für Handelsbetriebe ratsam, insbesondere Komplexitätskosten zu überprüfen. Diese sind meist nur schwer kalkulierbar, da sie im Zusammenhang mit der permanent ansteigenden Komplexität von Prozessen und Dienstleistungen, Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie der Diversifikation, also der Vielfalt von Marken und Angeboten, stehen. Außerdem sei es sinnvoll, die Betriebs- und Netzstrukturen auf Optimierungspotenziale zu prüfen. Übernahmen sollten genau geplant und nicht „aus dem Bauch heraus“ entschieden werden. Es solle niemals die Gier die Antriebsfeder der Übernahme sein. Mit Verstand und Logik müsse geprüft werden, ob eine Übernahme aus betriebswirtschaftlicher Sicht auch wirklich sinnvoll ist. Dabei rät Herr Irsfeld, bereits vorhandenes Know-how durch Berater zu nutzen.

Wesentliche Aspekte im M&A-Prozess

Herr Irsfeld hebt hervor, zu Beginn den M&A-Prozess zu detaillieren. Dies macht den Prozess sehr unternehmensindividuell. Ein wichtiger Prozessschritt auf Verkäuferseite sei die Erstellung einer Longlist. Hierbei wird eine Liste mit allen potenziellen Käufern erstellt. Ebenso sollten die Verkäufer bereits zu diesem Zeitpunkt in ein Sondierungsgespräch mit den Autoherstellern gehen, um ihre Verkaufsabsichten sowie die Longlist mit möglichen Käufern darzulegen. Die Zusicherung der Hersteller, dem potenziellen Käufer einen Handelsvertrag vorzulegen, sei wichtig. Daher sei ein trans-

parenter und professioneller Umgang mit den Herstellern wichtig, um einen Handelsvertrag gewährleisten zu können und den Hersteller für die eigene Strategie zu gewinnen.

Das Hinzuziehen eines externen Beraters für die wichtige Integrationsphase im M&A-Prozess würde fahrlässiger Weise nicht von der Verkäuferseite gefordert. Für die Käufer sei eine Begleitung und die Vorbereitung des nachgelagerten Post-Merger-Prozesses durch externe Experten wesentlich wichtiger, da diese Phase über eine erfolgreiche Integration und Erfüllung des Business Case entscheide. Weiterhin sollten in der Due Diligence mögliche Risiken und Chancen präzise quantifiziert und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Dabei sei laut Herrn Irsfeld zu beachten, dass eine erfolgreiche Vertrags- und Kaufpreisverhandlung nur nachrangig darüber entscheiden, ob eine Integration und der zähe Kampf um Bewertungsdetails zum wirtschaftlichen Erfolg führen.

Herr Irsfeld beschreibt einen Zusammenschluss als erfolgreich, wenn sich der ambitionierte Business Case erfüllt und die übernommenen Mitarbeiter sich rasch mit dem neuen Unternehmen identifizieren.

Vorab sollten Fragen wie „*Welche Renditeerwartung hat man?*“, „*Welche Skalen- und Verbundeffekte können realisiert werden?*“, „*Welche Kompetenzen wollen wir neu gewinnen?*“ oder „*Welche Leistungsträger müssen wir gewinnen?*“ beantwortet werden. Einen guten Zeitpunkt der offiziellen Kommunikation bzw. Verkündung sieht er nach der Abgabe der Absichtserklärungen (LoI), jedoch spätestens mit der Vertragsunterzeichnung. Hervorzuheben sei, dass die kulturelle Einbindung der neuen Mitarbeiter und Führungskräfte gelingen muss.

Fehler bei Übernahmen

Typische Fehler bei Übernahmen sind laut Herrn Irsfeld folgende:

Unterschätzung der Integrationsdauer und der Integrationskosten sowie Überschätzung der Integrationspotenziale.

Der Fokus sollte hierbei insbesondere auf der kulturellen Integration liegen. Dazu sagt der Experte: „Gelingt es nicht,

die Mannschaft aus dem übernommenen Betrieb erfolgreich ins eigene Unternehmen zu integrieren, dann scheitern solche Übernahmen mit der Folge, dass die übernommenen Betriebe hohe Verluste generieren und sich die ehemals bezahlten Kaufpreise nicht rentieren.“

Der M&A-Experte Irsfeld empfiehlt dem Investor, bereits in der Transaktionsphase einen Projektleiter zu installieren, dem die Aufgabe zufällt, den notwendigen Veränderungs- und Integrationsprozess im Zielunternehmen zu realisieren. Eine unzureichende Vorbereitung, insbesondere des Post-Merger-Prozesses, führt zum Misserfolg. Die Änderungen in der Unternehmenskultur und im Führungsstil provozieren das Risiko einer nachgelagerten Fluktuation von Leistungsträgern. Daher ist die Planung der Integrationsphase und der internen, dialogorientierten Kommunikationspolitik ausschlaggebend für den Erfolg der Übernahme, auch wenn diese bereits längst abgeschlossen sein kann. Um im Post-Merger-Prozess eine neue Unternehmenskultur etablieren zu können, rät Herr Irsfeld, strukturierte Interviews mit ausgewählten Führungskräften des Zielunternehmens zu führen, da die Kultur in Unternehmen durch Führungskräfte geprägt ist und durch diese vermittelt werden sollte.

Um diese Fehler zu vermeiden und keine wesentlichen Punkte bei der Vorbereitung zu vergessen, empfiehlt sich das Hinzuziehen von externen Beratern, meint Herr Irsfeld. Auf Verkäuferseite können diese bei der Erstellung eines Krisenkommunikationsplans helfen. Dieser gibt Auskunft, wer wann und wie im Krisenfall informiert wird. Die Krisenkommunikation vorzubereiten, ist aufgrund von möglichen Gerüchten extrem wichtig, da Leistungsträger im schlimmsten Fall abwandern könnten. Auch Kunden oder Banken könnten sich aufgrund falscher Informationen gegen das Unternehmen wenden.

„*Der Transaktions- und Vertragsprozess ist lediglich die Pflicht; der Integrationsprozess ist die Kür!*“, fasst Norbert Irsfeld zusammen.

4.3 M&A im Automobilhandel

Um die Vorgehensweise in der Praxis darlegen zu können, wurden Interviews mit Geschäftsführern und M&A-Verantwortlichen aus fünf der Top 100 Autohandelsbetriebe in Deutschland geführt. Diese Betriebe haben bereits mehrere Übernahmen getätigt und wurden

zu ihrer Strategie befragt. Basierend auf diesen Interviews in Verbindung mit den Erkenntnissen aus der vorangegangenen Theorie zu M&A-Prozessen sowie den Einschätzungen der Fachexperten sollen das übliche Vorgehen und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

1 Autohandelsgruppe Kunzmann



KUNZMANN
Die neue Service-Dimension





Karl Diehm
Geschäftsführer



Standorte: 10
Aschaffenburg (3x), Alzenau, Dietzenbach, Fulda, Gelnhausen, Groß-Gerau, Stockstadt und Wörth am Main





Mitarbeiter: ca. 1.000








 Fahrzeugabsatz 2018			 Jahresumsatz 2018
4.469 Neuwagen	4.185 Gebrauchtwagen	8.654 Gesamt	490 Mio. Euro

1. Vorbereitungsphase

Zur Vorbereitungsphase zählen alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Unternehmensübernahme bzw. Veräußerung, die bis zur Kaufpreisermittlung erfolgen.

Historie, Motive und Entscheidungsgrundlagen

Die Autohandelsgruppe Kunzmann hat in den vergangenen 20 Jahren insgesamt sechs Firmenzukäufe getätigt. Als Motive dafür beschreibt Geschäftsführer Karl Diehm den Wunsch nach Unternehmenswachstum, um einen höheren Stellenwert bei Kunden und Hersteller einzunehmen – auch aber, um mit einer gesunden Unternehmensgröße eine langfristige Existenzberechtigung am Markt zu besitzen. Rein wirtschaftlich verspricht sich Diehm durch das Wachstum Skaleneffekte, die zu einer besseren Abdeckung der Fixkosten beitragen. Die getätigten Zukäufe seien demnach alle aus eigenem Antrieb erfolgt, es bestand kein Zwang seitens des Herstel-

lers – auch wenn dieser immer eine begleitende Rolle eingenommen habe. Einzig beim letzten Kauf hatte der Hersteller einen überragenden Einfluss auf die Transaktion, dies sei allerdings dadurch bedingt gewesen, dass der Hersteller selbst als Verkäufer auftrat. Die Firma Kunzmann habe sich auf die Übernahme der Mercedes-Benz-Niederlassung in Fulda vorbereitet. Der Grund dafür bestand in der relativen geografischen Nähe zum Stammsitz in Aschaffenburg, in der Möglichkeit einer Gebietsarrondierung und der Tatsache, dass Fulda zu den erfolgreichen Niederlassungen zählt. Auch vor dem Hintergrund einer Chancen-Risiko-Abwägung erschien die Übernahme eines „nur“ mittelgroßen Standorts mit rund 200 Mitarbeitern sinnvoll.

Opportunitätsgesichtspunkten schreibt Inhaber Diehm einen maßgeblichen Einfluss auf die Kaufentscheidung zu: „Die Käufe entstanden nicht aus der Notwendigkeit heraus,

sondern aus Gelegenheiten“. So erhalte er immer wieder Angebote von Mitbewerbern aufgrund deren Nachfolgemangels. Die Wirtschaftlichkeit müsse bei derartigen Überlegungen jedoch stets gegeben sein, bei der Prüfung dieser Angebote stehe die Rentabilität der Handelsgruppe immer an erster Stelle. Um das Risiko und die Komplexität bei den Unternehmensübernahmen so gering wie möglich zu halten, griff die Kunzmann Gruppe auf Asset Deals zurück. Eine Ausnahme bilden nur die letzten beiden Unternehmensübernahmen, die als Share Deal gestaltet wurden.

Die Kunzmann Autohausgruppe organisiert sich aktuell in drei Gesellschaften, darunter eine reine Besitzgesellschaft.

Screening: Auswahl der Verhandlungspartner

Den aktiven Part in der Anbahnung nahm Diehm in zwei der sechs Käufe selbst ein. Durch Nachfrage beim Hersteller bzw. durch Tipps des Herstellers habe man die zu kaufenden Unternehmen ausgewählt. Der letzte Kauf entstand aus dem öffentlich bekannten Abtritt lokaler Niederlassungen durch Daimler. Für Diehm stellt die Nähe zum Stammsitz des Unternehmens ein wichtiges Kriterium dar.

Finanzierung

Grundsätzlich werden, so Diehm, Unternehmensübernahmen nicht über die Herstellerbanken finanziert. Diese nutze man ausschließlich zur Absatzfinanzierung. Die Käufe wurden bei der Firma Kunzmann durch ihre Hausbanken finanziell begleitet. Auf die zwei gestellten Finanzierungsanfragen habe man von beiden Banken konkrete Angebote bekommen. *„Wir stehen als Unternehmen auf soliden Füßen und haben einen sehr geringen Verschuldungsgrad.“*

Organisation des Ablaufs

Der Ablauf der Transaktionen war in vier Fällen durch die Kontaktaufnahme seitens des Verkäufers bestimmt. In diesen Fällen habe man die ersten Gespräche und Verhandlungen ohne Einbezug des Herstellers geführt. Anders verhielt es sich bei den zwei aktiven Käufen, da diese vom Hersteller als Möglichkeit, das Marktgebiet zu arrondieren, angepriesen worden seien. Vom Erstgespräch bis zum Betriebsübergang habe sich der Prozess im Durchschnitt über neun Monate erstreckt.

2. Transaktionsphase

Die Transaktionsphase deckt alle Aktivitäten von der Ermittlung des Kaufpreises bis hin zum Vertragsabschluss und der internen Kommunikation ab.

Kaufpreisermittlung

Diehm sieht in der Kaufpreisermittlung die Nutzung harter Fakten als den notwendigen Ansatz. So bewerte man Immobilien, Grundstücke, Ersatzteilbestände, das Umlaufvermögen im Allgemeinen und den Firmenwert. Zur Bestimmung des Letzteren nutzte Diehm bei seinen Käufen die Ertragswertmethode. Der Plan sei immer gewesen, dass sich die Übernahme nach zehn Jahren amortisiert habe.

Weitere wichtige Faktoren, die sich allerdings nicht direkt auf den Kaufpreis auswirken, sieht Diehm in der Unternehmenskultur und den Potenzialen des jeweiligen Standorts. So stachen für ihn in Fulda besonders Konsolidierungspotenziale durch eine geringe Anzahl an Verwaltungsmitarbeitern hervor. Das Marktgebiet habe zudem noch Ausschöpfungspotenziale geboten, sodass Umsatz und Ertrag noch gesteigert werden konnten.

Interaktion mit den Verkäufern

Mit Übergabe des Verkaufsprospekts der Unternehmen vereinbarten die Verhandlungsparteien gegenseitige Verschwiegenheit und nutzten für den folgenden Datenaustausch einen virtuellen Datenraum. Im weiteren Verlauf habe man über Interviews mit Mitarbeitern des eigenen Unternehmens, der zu kaufenden Niederlassung sowie mit Experten die Potenziale und Herausforderungen einer Übernahme abstecken zu können. Der Verkäufer legte bei der Auswahl des Käufers auch auf weiche Faktoren Wert, wie etwa das Übernahmekonzept oder die Anwendung von Tarifverträgen.

Interner Umgang mit dem Kaufvorhaben

Diehm habe intern keine Zustimmungen für die geplanten Übernahmen einholen müssen, da das Unternehmen inhabergeführt ist. Durch die fünf beteiligten Familienmitglieder habe man extrem kurze Entscheidungswege. Zwischen den Anteilseignern fanden hauptsächlich an wichtigen Meilensteinen, wie Abstimmungen zum Kaufpreisangebot, Gespräche statt. Regelmäßig habe man auch den Beirat hinzugezogen, der beratend zur Seite stand, jedoch keine Entscheidungsrechte ausüben konnte. In der Durchführung der Übernahmen seien nur sehr wenige Personen involviert gewesen – die Kommunikation mit der Belegschaft erfolgte erst bei Erhalt des Zuschlags.

Die Prozessverantwortung lag bei der Geschäftsführung unterstützt durch die damalige kaufmännische Leiterin der Handelsgruppe sowie einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Strategieberatung.

3. Integrationsphase

Die Integrationsphase beschreibt die kulturelle und organisatorische Zusammenführung der beiden Unternehmen in eine Einheit. Sie umfasst dabei auch die angestrebten positiven Effekte eines Zusammenschlusses.

Integration

„Die Mitarbeiter ins Boot holen“ ist für Diehm der wichtigste Part in der Integrationsphase. Um hier einen korrekten und unverfälschten Umgang zu pflegen, habe von der Käuferseite aus niemand den zu übernehmenden Standort besuchen dürfen. Erst nach dem notariell beurkundeten Kaufabschluss habe man gemeinsam mit dem Verkäufer die Kommunikation mit den Mitarbeitern aufgebaut. Das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen, stand in dieser Phase für Diehm an erster Stelle. Dieses förderte er durch gemeinsame Veranstaltungen mit den neuen Beschäftigten, in denen über Unternehmenskultur, IT-Infrastruktur und weitere relevante Eigenschaften informiert wurde. Zudem habe, so Diehm, die Personalleitung mit jedem übernommenen Mitarbeiter Einzelgespräche geführt und individuelle Ängste, Zweifel, aber auch Ziele und Wünsche besprochen. Infolgedessen haben von den 200 Mitarbeitern lediglich zwei dem Betriebsübergang widersprochen.

„Die neuen Kolleginnen und Kollegen haben wir sofort auf sehr transparente und direkte Art und Weise mit unserer Unternehmenskultur und -philosophie vertraut gemacht“, beschreibt Diehm sein Erfolgsrezept für die Integration. Die größte Herausforderung bestand darin, die Mitarbeiter auf die neuen IT-Systeme einzustimmen. Durch externe Schulungskräfte, aber auch bis zu 40 Mitarbeiter des übernehmenden Betriebs, die wochenlang vor Ort die neuen Kollegen in die Programme eingewiesen haben, gelang dies sehr gut.

Symbiose & Bewertung der Zusammenschlüsse

Rückblickend bewertet Diehm fünf der sechs Übernahmen als erfolgreich. Lediglich eine Übernahme habe nicht zu den gewünschten Erfolgen geführt und der Standort musste nach sechs Jahren aufgelöst werden. Zwar lief die Übernahme reibungslos, doch habe man im Nachhinein die Wachstumspotenziale überschätzt. Dies nehme man jedoch in das Strategiekonzept auf, da man weiterhin in gesundem Maße expandieren möchte. Diehm legt dabei seinen Fokus auf Mercedes-Benz und Volkswagen. Zu den an-

gestrebten Synergieeffekten meint Diehm: „Die Integrationserfolge haben sich erst nach und nach gezeigt“.

4. Bewertung & Erfolgsfaktoren

Innerhalb dieses Abschnitts wird der Aufwand zwischen den einzelnen Phasen ins Verhältnis gesetzt, um ein Bewusstsein für die individuellen Umfänge von Unternehmenszusammenschlüssen zu schaffen. Im gleichen Zuge werden die Erfolgsfaktoren und die Rolle externer Berater hervorgehoben.

Aufwandsverteilung

Den größten Aufwand stellen für Diehm die Integration und Adaption der Unternehmenskulturen dar: „Das größte Hindernis bei Firmenübernahmen ist natürlich die unterschiedliche Unternehmenskultur, die man antrifft.“ Hier brauche man vor allem Konsequenz und Zeit, bis eine neue Unternehmenskultur implementiert werden könne.

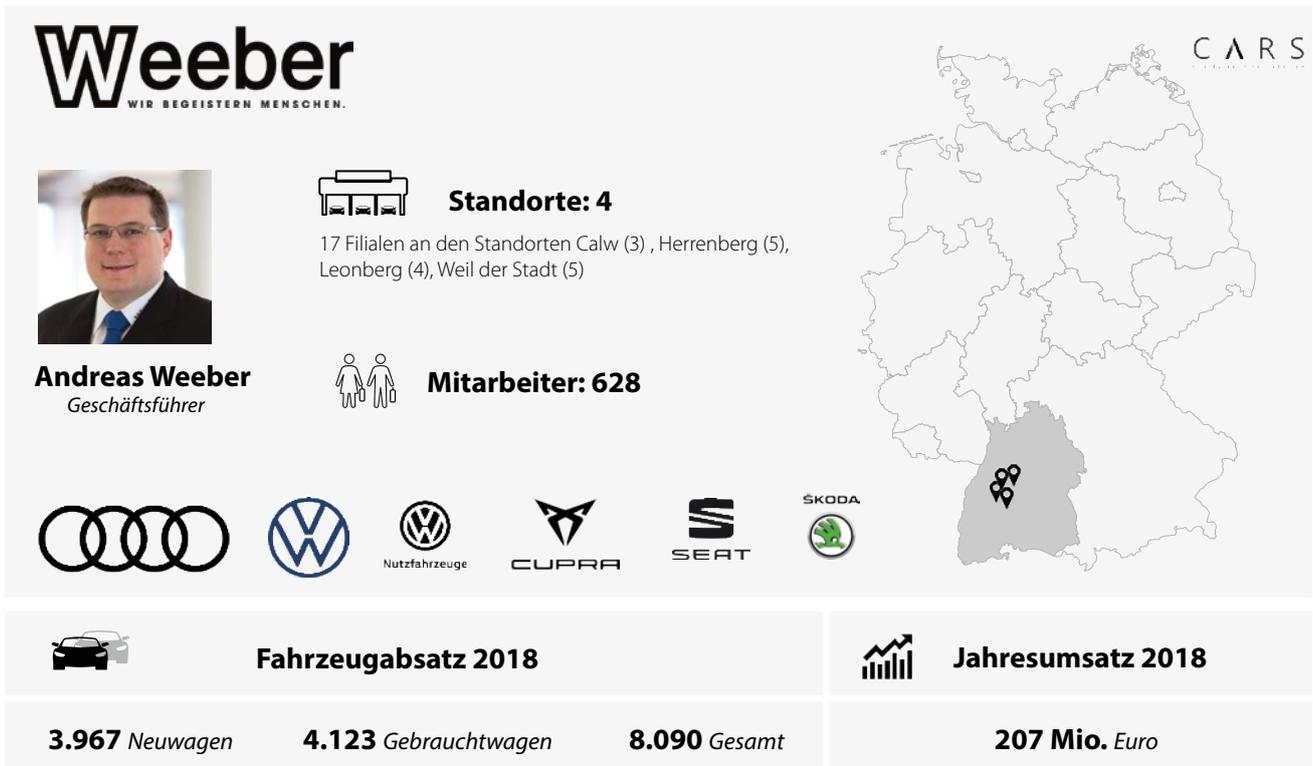
Erfolgsfaktoren

„Meiner Meinung nach wird die Integration vor allem dann gelingen, wenn Sie an einigen wichtigen Schlüsselpositionen eigenes Personal einsetzen, um die eigene Unternehmenskultur weiterzutragen“, beschreibt Diehm den wesentlichen Erfolgsfaktor. Wirtschaftlichen Erfolg erziele man besonders, sobald man nahezu alle Verwaltungsstellen im Stammbetrieb konzentrieren könne. Weitere wesentliche Erfolgsgaranten beständen in einem guten Verhältnis zum Hersteller, das durch professionelle und glaubwürdige Strategiepapiere untermauert werden kann. Auch die Diskretion und Geheimhaltungspflicht während der Verhandlungen müssen unbedingt ernstgenommen werden.

Unterstützung durch externe Berater

Die Kunzman-Gruppe arbeitet bereits seit zehn Jahren mit einem Strategieberater zusammen, der bei der letzten Unternehmensübernahme bis zum Zuschlag beteiligt war. Zudem zog Diehm für die Übernahme Wirtschaftsprüfer hinzu, um den Erfolg beim Abschluss sicherzustellen. Wie viele und welche externen Berater für eine Übernahme hinzugezogen werden sollten, hängt für Diehm von der Größe bzw. dem Umfang der Transaktion ab. Er sei bisher sehr zufrieden mit der Arbeit seiner Dienstleister. Die Auswahl des Beraterteams traf Diehm auf Basis der bisherigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit.

2 Autohausgruppe Weeber



1. Vorbereitungsphase

Zur Vorbereitungsphase zählen alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Unternehmensübernahme bzw. Veräußerung, die bis zur Kaufpreisermittlung erfolgen.

Historie, Motive und Entscheidungsgrundlagen

Die Autohausgruppe Weeber hat in den letzten zehn Jahren drei Unternehmenskäufe getätigt. Innerhalb der letzten fünf Jahre sei dabei ein Unternehmen gegründet und anschließend wieder veräußert worden. Laut Inhaber Andreas Weeber bestanden für die Käufe zwei wesentliche Motive. Zum einen wolle man eine bessere Position im regionalen Wettbewerb einnehmen, zum anderen sein Portfolio erweitern und sich vom Autohaus zum Mobilitätsanbieter weiterentwickeln. Durch die Käufe könne man so ebenfalls Know-how in den Bereichen Autoabonnent, Motorräder und in weiteren Tätigkeitsfeldern bei der Belegschaft aufbauen bzw. in die Belegschaft integrieren. „Das Ziel der Erweiterungen besteht für uns nicht unbedingt in Autohäusern, sondern in Unternehmen rund um das Thema der Mobilität“, beschreibt Weeber die Strategie hinter den Übernahmen.

Mit diesen beiden Ansätzen begegne die Weeber-Gruppe dem Konsolidierungsdruck im Markt und man könne so die

Overheadkosten auf mehrere Schultern verteilen. Andererseits dürfe nicht vernachlässigt werden, dass durch Unternehmensübernahmen auch die Fixkosten im absoluten Wert steigen. Gelingt es nicht, durch Zentralisierung bestimmter Tätigkeiten die Effizienz zu steigern, führten Übernahmen zu wirtschaftlichem Misserfolg.

Für den Verkauf des einen Betriebs nennt Weeber die bessere Integration und Weiterentwicklung der Firma innerhalb der VAPS als Hauptmotiv. Es habe sich um ein IT-Startup aus eigener Entwicklung gehandelt, welches durch den Verkauf von Anteilen an die VAPS in die IT-Infrastruktur des Verbandes integriert werden konnte und nun Synergiepotenziale für die Partnerbetriebe schafft.

Der Hersteller selbst tritt für Weeber als starker Stakeholder auf, der mit konkreten Vorstellungen von der zukünftigen Ausgestaltung des Händlernetzes Einfluss ausübt. Im Falle der bisherigen Unternehmensübernahmen habe der Hersteller für die Weeber-Gruppe eine unterstützende Rolle eingenommen.

Die Kaufstruktur wählt Weeber situationsabhängig. Aufgrund der Restwerte im Autohandel wählte er hier stets Asset

Deals. Bei Übernahmen im Motorradbereich bestehe diese Problematik nicht, daher wurde hier zum Share Deal gegriffen. Zudem hänge die Auswahl der Kaufstruktur insbesondere von der Firmengröße und den Verbindlichkeiten ab.

Screening: Auswahl der Verhandlungspartner

Weeber beschreibt die Auswahl an Verhandlungspartnern als unstrukturiert. Entweder käme der Hersteller auf einen zu und spreche denjenigen auf eine potenzielle Übernahme an oder man erfahre aus dem persönlichen Netzwerk von Übernahmemöglichkeiten. *„Die Branche ist übersichtlich – man kennt sich“*, so beschreibt der Inhaber sein Vorgehen. Demnach wisse man, wer in der Region auf Nachfolge oder Verkauf anzusprechen sei. Allerdings gäbe es auch klassische Verkäufe, die über Makler oder Anzeigen angebahnt würden.

In der Auswahl der Verhandlungspartner kommt es laut Weeber auf die Gemeinsamkeiten zwischen den Betrieben an. Hier müsse man Stärken und Schwächen beider Betriebe analysieren und adaptieren: *„Es ist die Kunst, zu vergleichen und jeweils Besseres zu implementieren – ein Geben und Nehmen“*.

Für die Übernahme von Betrieben sammle man Ideen – mit einer Shoppingliste könne man diese allerdings nicht vergleichen. Es geht laut Weeber um die strategische Ausrichtung und die Branchen und Bereiche, in denen man tätig sein will. Im Rahmen der eigenen Strategie müsse man dann abwägen, Unternehmen zur Zielerreichung zu übernehmen oder eigene Lösungen aufzubauen.

Finanzierung

Hinsichtlich der Finanzierung getätigter Übernahmen beschreibt Weeber: *„Es gibt sehr viele Optionen“*. Die Herstellerbanken nutze man allerdings im Prozess ausschließlich zur Finanzierung des Fahrzeugbestands.

Organisation des Ablaufs

Für eine Übernahme plant Weeber einen Zeitraum zwischen einem halben und einem dreiviertel Jahr ein. Abhängig sei dies wesentlich von der Größe der Firma, der Notwendigkeit von individuellen Prüfungen und nicht zuletzt vom Faktor Mensch. Unter Letzterem versteht er die Bereitschaft des Verkäufers, aktiv seine Unternehmensnachfolge anzugehen und diese mitzugestalten.

Zwischen Unterschrift (Signing) und Vertragsschluss (Closing) erstrecke sich nach Weebers Einschätzung ein Zeitraum zwischen zwei und drei Monaten.

2. Transaktionsphase

Die Transaktionsphase deckt alle Aktivitäten von der Ermittlung des Kaufpreises bis hin zum Vertragsabschluss und der internen Kommunikation ab.

Kaufpreisermittlung

Die Kaufpreisermittlung erlebt Weeber „wie auf einem Bazar“ – harte Verhandlungen zwischen Autohändlern seien da nicht unüblich. Man müsse beachten, dass oft unterschiedliche Bewertungsansätze zur Bestimmung des Preises genutzt würden. Die Auswirkung beschreibt Weeber so: *„Im Notartermin kann es um den letzten Euro gehen“*.

Als fixen Bestandteil während der Kaufpreisermittlung greife man jedoch immer auf eine Due Diligence zurück. Hier prüfe man, wie viel die Firma verdiene und welche Perspektiven sie habe – auch in Bezug auf die Eingliederung in der eigenen Gruppe. Im gleichen Rahmen bewertete Weeber in den getätigten Käufen mögliche Risiken durch Restwertgarantien, schwebende Verfahren und gerichtliche Auseinandersetzungen.

Ob man anschließend zur Bestimmung des maximalen Kaufpreises auf Ertragswert- oder Substanzwertverfahren zurückgreift, hängt für Weeber von der Situation des Betriebs ab. Unabhängig vom Verfahren stehe im Fokus, dass die Gruppe vom Kauf profitiere und bis wann sich dieser amortisiert habe. Welche Zeitspanne Weeber ansetzt, hängt ganz vom Investitionszweck ab und von der Möglichkeit, die Firma wieder zu verkaufen.

Interaktion mit den Verkäufern

Die bessere Verhandlungsposition in Unternehmensübernahmen hat laut Weeber oft derjenige, auf den man zugehe – unabhängig von Kauf- oder Verkaufsseite. Bestehe ein Wettbewerb mit einem anderen Anbieter um das Kaufobjekt, treibe dies den Preis ebenfalls in die Höhe. Für den initialen Berührungspunkt mit der Übernahme hat Weeber zwei Möglichkeiten kennengelernt: Gerüchte und direkte Ansprachen.

Zur Absicherung der Daten während des Prozesses wurden frühzeitig NDAs geschlossen. Auch die Absichtserklärung in Form von Lols wurde oft angewendet. Letztere könne man, je nach Berater, überspringen und direkt einen notariellen Vertrag aufsetzen. Sofern digitale Unterlagen ausgetauscht wurden, habe man auf virtuelle Datenräume zurückgegriffen.

Interner Umgang mit dem Kaufvorhaben

Im Innenverhältnis stellt Herr Weeber den Inhaber der ope-

rativen Gesellschaften dar. Die Grundstücke befinden sich im Familienbesitz. Wichtige Entscheidungen diskutiert Weeber im Rahmen des Familienrats, externe Teilhaber gebe es keine. Von den Übernahmen erfuhr folglich die Familie an erster Stelle.

Als erster Stakeholder wurden die Banken und dann der Hersteller einbezogen, allerdings weitaus kurzfristiger – manchmal kurz vor dem Notartermin. In den Reihen der Vorinformierten müsse man vorsichtig mit Informationen zur Übernahme umgehen, je mehr Personen involviert sind, umso eher kann es zur ungewollten Veröffentlichung und „Gerüchteküche“ kommen. Besonders hinsichtlich der Mitarbeiter des Verkäufers sei dies zu vermeiden, da sonst Unsicherheiten und Nervosität entstehen könnten. Die Mitarbeiter beider Unternehmen informierte Weeber unmittelbar nach dem Notartermin.

3. Integrationsphase

Die Integrationsphase beschreibt die kulturelle und organisatorische Zusammenführung der beiden Unternehmen in eine Einheit. Sie umfasst dabei auch die angestrebten positiven Effekte eines Zusammenschlusses.

Integration

„Ohne erfolgreiche Integration funktioniert ein M&A-Prozess nicht“, bewertet Weeber die Bedeutung der Integrationsphase. Daher plane man den Integrationsprozess mit diversen Mindmaps, man lege Verantwortlichkeiten fest und plane technische Zusammenschlüsse wie bspw. in der Buchhaltung. Damit nichts verloren geht, wurden in den bisherigen Integrationen To-do-Listen und Übersichten der offenen Punkte geführt.

Die Weeber-Gruppe legt dabei einen Schwerpunkt auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern. Hierzu plane man individuelle Gespräche. Man freue sich über jeden guten Mitarbeiter, da diese im Markt schwer zu finden seien. Einzig die Aufgaben des ehemaligen Inhabers müssten neuverteilt werden, da dieser in der Regel aus dem operativen Betrieb ausscheide. Die offenen Stellen besetze man nach individueller Entscheidung aus interner Belegschaft oder externen Neueinstellungen. In der Verantwortung des Gesamtprojekts steht für Weeber die Geschäftsleitung selbst. Die Integration werde dagegen durch die Fachabteilungen abgedeckt. Dazu werden einzelne Arbeitspakete definiert, zugeteilt und durch die Geschäftsleitung koordiniert.

Am Tag der Übernahme bleiben alle Mitarbeiter im Haus.

„Für viele ist es überraschend und es herrscht große Verunsicherung“, beschreibt Weeber die vergangenen Situationen. Man führe dann mit jedem Mitarbeiter einzelne Gespräche, um ihn abzuholen und aufzuklären. Für die Mitarbeiter bedeute eine Unternehmensübernahme persönlich sehr viel: „Für den einen oder anderen ist es eine Befreiung – die Einschätzungen divergieren jedoch extrem von Übernahme zu Übernahme“.

„Es bekommen alle Mitarbeiter ein Angebot, sie werden mit ihren Verträgen übernommen“, sagt Weeber zum Vorgehen. Eine Abweichung von diesem Muster gebe es nur dann, wenn der ehemalige Inhaber hier individuelle Vereinbarungen getroffen habe. Führungskräfte werden in der Integration gemäß ihren persönlichen Qualifikationen weiter eingesetzt. Als häufigstes Problem empfindet Weeber die Einschätzung der übernommenen Mitarbeiter: „Bei lokalen Wettbewerbern ist man eher das Feindbild, manche Mitarbeiter wandern deshalb ab“.

Symbiose & Bewertung der Zusammenschlüsse

Rückblickend bewertet Weeber die getätigten Übernahmen als Erfolge. Synergieeffekte seien immer eingetroffen, jedoch zeigten sich diese je nach Übernahme unmittelbar oder auch erst nach längerer Zeit. „Nach drei bis vier Jahren kann man das abschätzen“, gibt Weeber den Zeitraum zur Bewertung an. Weitere Übernahmen kann sich Weeber insbesondere für weitere Bereiche im Mobilitätssektor oder interessante Immobilien vorstellen.

4. Bewertung & Erfolgsfaktoren

Innerhalb dieses Abschnitts wird der Aufwand zwischen den einzelnen Phasen ins Verhältnis gesetzt, um ein Bewusstsein für die individuellen Umfänge von Unternehmenszusammenschlüssen zu schaffen. Im gleichen Zuge werden die Erfolgsfaktoren und die Rolle externer Berater hervorgehoben.

Aufwandsverteilung

Die Aufwandsverteilung ist für Weeber leicht beschrieben: „Der Unternehmenskauf geht fix – die Integration ist die Hauptaufgabe“.

Erfolgsfaktoren

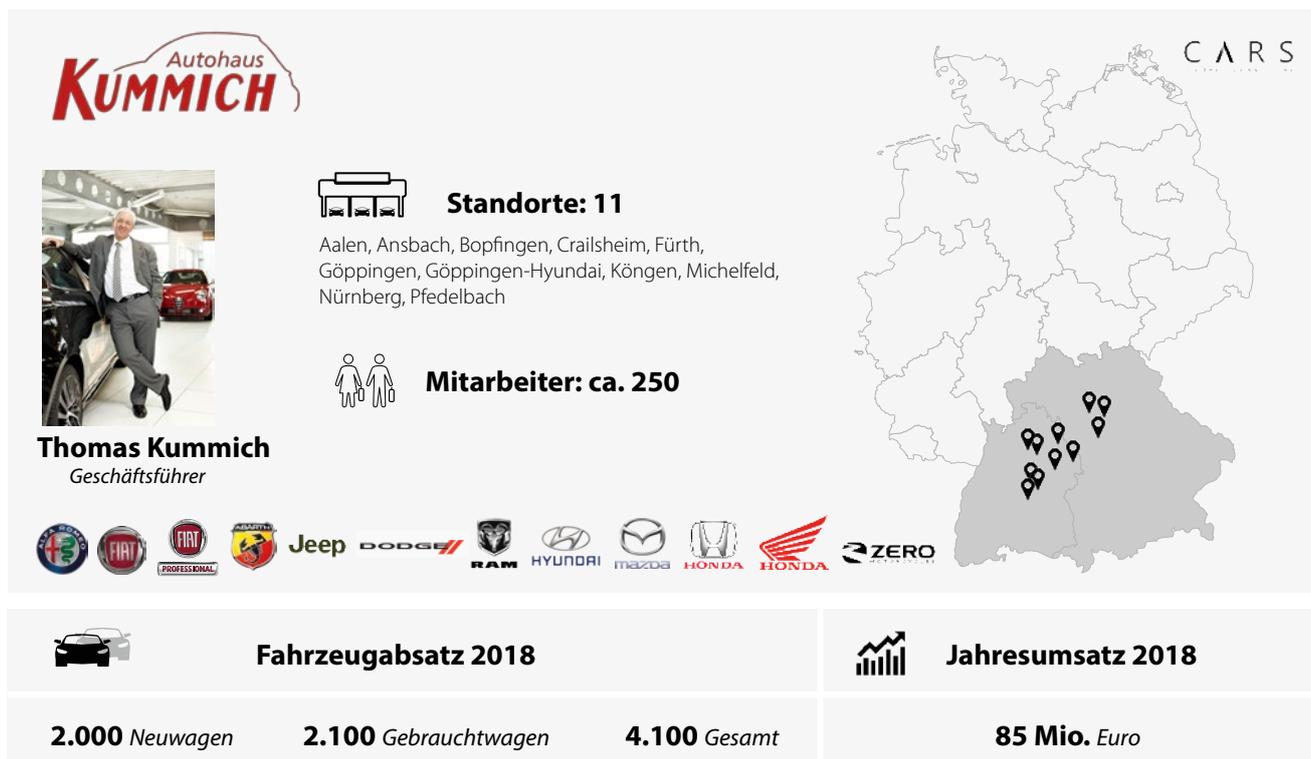
Als erfolgskritisch einzuschätzen ist für Weeber vor allem die zwischenmenschliche Beziehung zwischen dem Verkäufer und dem Käufer. Hier müssten beide ein gutes Gefühl haben, die richtige Entscheidung zu treffen. Weeber verdeutlicht: „Vor allem im mittelständischen Bereich – hier geht es um das Lebenswerk“.

Unterstützung durch externe Berater

In den bisherigen Unternehmensübernahmen wurde die Autohausgruppe immer steuerlich und rechtlich von festen Dienstleistern beraten. Weitere Expertise durch externe Berater habe man vor allem in fremden Geschäftsbereichen genutzt, da hier für die Wertermittlung Branchenwissen

unabhängig sei. Die Berater hat Weeber auf Basis von Empfehlungen ausgewählt und ab der Unternehmensbewertung eingebunden. Auf die Frage nach der Zufriedenheit mit der Betreuung antwortet Weeber: „Ja, das hat sehr gut funktioniert.“

3 Autohaus Kummich



1. Vorbereitungsphase

Zur Vorbereitungsphase zählen alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Unternehmensübernahme bzw. Veräußerung, die bis zur Kaufpreisermittlung erfolgen.

Historie, Motive und Entscheidungsgrundlagen

Für das Autohaus Kummich stand bereits vor der Konsolidierungswelle im Automobilhandel fest, dass der alleinige Betrieb des Unternehmens mit der Marke Fiat in Bopfingen (Ostalb Kreis) nicht langfristig ausreicht. Vor diesem Hintergrund entwickelte der Inhaber Thomas Kummich den Wunsch zu wachsen, zumal der Markt schrumpfte und einzelne Handelsbetriebe zunehmend in wirtschaftliche Schieflagen gerieten. Die Unternehmenskäufe tätigte Kummich immer nach demselben Muster: Aufgrund erhöhter Intransparenz und Risikos fand kein Kauf in der Fir-

menhistorie als Share Deal statt. Kummich beschreibt sich als offen gegenüber Angeboten für Unternehmenskäufe über Asset Deals. Allerdings müssten diese realistisch sein, er müsse die Käufe durch den Autohandel schließlich bezahlen können. An dieser Stelle scheiterten demnach viele Gespräche, da die Verkäufer mit deutlich überhöhten Preisvorstellungen in die Verhandlungen kämen. Je nach Inhaberstruktur und wirtschaftlicher Lage der Verkäufer erstreckten sich Verhandlungen und Kaufabschlüsse über einen sehr diversen Zeitraum zwischen wenigen Monaten bis hin zu einem ganzen Jahr. Besonders in Insolvenzfällen stelle der Zeitdruck einen Katalysator des Verhandlungsprozesses dar. Hier ergebe sich in den Verhandlungen durch Insolvenzverwalter und Banken das Problem, dass diese „keine Ahnung“ vom Autohandel und dessen hohen Liquiditätsbedarf haben. Auch die Kaufentscheidung trifft Kum-

mich im Alleingang. Er brauche für die Zusage keine Beratung durch Steuerberater oder andere Dienstleister, da diese sich maßgeblich auf Unternehmenszahlen wie die Bilanz stützen. Für Kummich stellt die Bilanz kein ausschlaggebendes Kriterium dar, ganz im Gegenteil: „Eine schlechte Bilanz ist noch viel schlechter, als sie wirkt, weil sie auf ‚0‘ getürkt ist“, begründet Kummich seine Ansicht. Im Vordergrund stehen für ihn hingegen das Potenzial und die Kompetenz der Mitarbeiter eines Unternehmens. Als notwendige Basis für die Verhandlungen beschreibt Kummich eine vertrauensvolle zwischenmenschliche Beziehung zum Verkäufer.

Screening: Auswahl der Verhandlungspartner

Neben den persönlichen Einschätzungen sind für die Auswahl von Standorten und Übernahmekandidaten auch weitere Faktoren entscheidend. So empfehle es sich, die Auswahl der Standorte mit dem Hersteller abzusprechen, in der Regel seien diese aber froh, wenn Standorte erhalten blieben. Zentrale Voraussetzung für Kummich ist es, dass die Fahrzeugmarke bereits am Standort etabliert ist und einen Marktanteil besitzt. Neben der Netzpolitik des Herstellers stellt die haus-eigene Strategie für Kummich ein weiteres Auswahlkriterium dar. „Man muss immer angrenzende Betriebe kaufen“, so beschreibt Kummich die in seinen Augen einzige Strategie im Markt zu bestehen und gute Margen zu erzielen. So werde der Intra-Brand-Wettbewerb zwar nicht vollständig eliminiert, man gewinne aber gegenüber dem Kunden etwas mehr an Marktmacht. Seine Standorte müssen alle in Fahrzeiten von 20 bis 40 Minuten von der Firmenzentrale in Bopfingen erreichbar sein, so Kummich, um die Übersicht im Unternehmen zu behalten. Auch die Größe des Kaufobjekts spiele eine entscheidende Rolle. Diese müsse stets in einem gesunden Verhältnis zur eigenen Betriebsgröße stehen – zu kleine Betriebe sind uninteressant, während zu große Betriebe das Risiko bergen, sich selbst zu übernehmen.

In den letzten 20 Jahren wurden alle Übernahmen Kummichs durch den Verkäufer der Betriebe initiiert. Aktuell gäbe es die erste Ausnahme, in der Kummich selbst den Kontakt zu einem Unternehmer aufgenommen habe.

Finanzierung

In der Finanzierung folgt Kummich einem klaren Vorsatz: „Wenn ich für einen Kauf jemanden um Geld fragen muss, dann kann ich es gleich sein lassen.“ Für Immobilien seien externe Kapitalgeber sicherlich eine Option, nicht jedoch für das übrige Anlagevermögen eines Kaufobjekts. Kummich finanziert Letzteres in Unternehmenskäufen vollständig aus eigenen Mitteln.

2. Transaktionsphase

Die Transaktionsphase deckt alle Aktivitäten von der Ermittlung des Kaufpreises bis hin zum Vertragsabschluss und der internen Kommunikation ab.

Kaufpreisermittlung

Hinsichtlich der Ermittlung des Kaufpreises geht Kummich, analog der Einschätzung von Bilanzen, „hemdsärmlich“ vor. Er bestimme seine Zahlungsbereitschaft und den Wert des Unternehmens im Wesentlichen durch sein Bauchgefühl und „Pi mal Daumen“. Für die Kaufpreisermittlung gebe es keine objektive Bewertung, Firmenwerte laut Gutachten zahle im Autohandel kein Mensch. „Der Verkäufer hat einen Sechser im Lotto, wenn er seine Miete bekommt, seine Mitarbeiter übernommen werden und er alles verkaufen kann, was rumsteht“. Die Preisverhandlung erfolge in seinen Käufen anhand einer Liste der Vermögenswerte, anhand derer sich Verkäufer und Käufer einig würden oder auch nicht. Eine große Unbekannte im Unternehmenskauf stellt für Kummich die Ungewissheit anderer Interessenten oder Bieter für das Kaufobjekt dar. Man dürfe sich hier nicht durch andere Interessenten in seinem Angebot treiben lassen, damit der Kauf in einem rentablen Preis-Leistungs-Verhältnis bleibe.

Wenn Handelsbetriebe des FCA-Konzerns in Schieflage sind, stelle das Autohaus Kummich im Süden Deutschlands oft den einzigen Interessenten bei zeitkritischen Käufen dar. Wie es bei Handelsbetrieben anderer Marken lief, könne er nicht einschätzen.

Interaktion mit den Verkäufern

Die Interaktion mit den verkaufenden Unternehmen gestaltet Kummich sehr offen und transparent. So lege er keinen Wert auf aufwendige Due-Diligence-Prozesse. Manche Verkäufer beständen auf Non-Disclosure Agreements, er selbst schätze es aber als schwierig ein, eine ernsthafte Verhandlung zu führen, ohne dass es die Mitarbeiter mitbekämen. Bei der Vertragsverhandlung stellt für Kummich die Unterstützung eines befreundeten und langjährigen Anwalts einen Erfolgsgarant dar. Auch die Einbindung eines guten Steuerberaters für die Transaktion an sich sei unabdingbar. Darüber hinaus bräuchte er keine weitere externe Unterstützung für Transaktionen.

Interner Umgang mit dem Kaufvorhaben

Anders als beim verkaufenden Unternehmen pflegt Kummich im eigenen Unternehmen eine restriktive Kommunikation von Kaufvorhaben. Er bespreche diese lediglich mit Familie und Betriebsleitern. Allerdings handele es sich auch da-

bei eher um eine Information als um die konkrete Einbindung – die Entscheidung und Abwägung treffe er selbst.

3. Integrationsphase

Die Integrationsphase beschreibt die kulturelle und organisatorische Zusammenführung der beiden Unternehmen in eine Einheit. Sie umfasst dabei auch die angestrebten positiven Effekte eines Zusammenschlusses.

Integration

Nach dem Kauf werden die Betriebe vollständig in die Autohausgruppe integriert. Teilweise gebe es hier zeitliche Verzögerungen, im Normalfall sei die Integration jedoch nach einer Woche abgeschlossen. Hinsichtlich der Integration setzt Kummich aufs Ganze: In den gekauften Betrieb werde alles mitgebracht, vom neuen Namensschild auf dem Dach, über die EDV bis hin zur Organisationsstruktur. Diese Eigenschaften müssten ausnahmslos übernommen werden, um das eigene Konzept und auch Zentralisierungen in Buchhaltung und Marketing zu ermöglichen. Verantwortlich für die Integration neuer Betriebe in die Autohausgruppe ist Kummichs Tochter.

Auf personeller Ebene folgt Kummich ähnlichen Prinzipien. Die Betriebsleiter der Standorte arbeiten zwar ab Eingliederung des Autohauses komplett eigenständig, doch werden diese nach dem Kauf neu besetzt. Kummich berichtet, er habe dies in einem Fall nicht getan, was durch zu hohe Resistenzen und alte Denk- und Verhaltensmuster nicht funktioniert habe. In seinen Augen trugen die ehemaligen Führungskräfte einen entscheidenden Anteil an dem eingeschränkten wirtschaftlichen Erfolg und müssten demnach ersetzt werden. Grundsätzlich würden die anderen Mitarbeiter übernommen werden, diese kündigten jedoch manchmal, da sie mit den neuen Strukturen oder Anforderungen nicht zurechtkämen. Für Kummich steht eines fest: *„Wenn ich einen Laden übernehme, muss ich immer wissen, wer ihn für mich führt – das Vertrauen zu dieser Person entscheidet letztendlich den Deal.“*

4. Bewertung & Erfolgsfaktoren

Innerhalb dieses Abschnitts wird der Aufwand zwischen den einzelnen Phasen ins Verhältnis gesetzt, um ein Bewusstsein für die individuellen Umfänge von Unternehmenszusammenschlüssen zu schaffen. Im gleichen Zuge werden die Erfolgsfaktoren und die Rolle externer Berater hervorgehoben.

Erfolgsfaktoren

Aus seinen zahlreichen Übernahmen beschreibt Kummich

die Erfolgsfaktoren wie nachfolgend: *„Ohne Leute kein Deal“*. Gleiches gelte allerdings auch für überbesetzte Unternehmen. Die kompetente Besetzung der Stellen eines Betriebs ist für Kummich die Grundvoraussetzung für den Beginn eines Verhandlungsgesprächs. Sei dies nicht der Fall oder passe das persönliche Verhältnis zu Verhandlungspartnern bzw. deren Mitarbeitern nicht, müsse man in der Konsequenz auch von einem Deal zurücktreten können: *„Wenn ein Fremder kommt, der den Laden neu aufmischt, wird das nichts“*.

Als weiteren Erfolgsfaktor beschreibt Kummich seine persönliche Einstellung zur Veränderung: *„Ich stelle jeden Tag das, was ich gestern gemacht habe, heute infrage“*. Das führe dazu, dass aus seinen elf Standorten alle, mit einer Ausnahme, schwarze Zahlen schrieben. Letztere sei durch die Marken Honda und Mazda anders strukturiert. Fiat vertrete Kummich an diesem Standort erst seit Kurzem.

Rückblickend bewertet Kummich keine der getätigten Übernahmen als einen Fehler. Die wesentlichen Unterschiede zwischen den einzelnen Übernahmen beständen in den unterschiedlichen Verhandlungsführern. So liefen die Verhandlungen mit Insolvenzverwaltern gezwungenermaßen besonders zügig ab, während sich die Verhandlungen mit den Inhabern selbst deutlich länger hinzogen. Die Verhandlungen mit den Inhabern seien durch mehr Diskurse, eine höhere Emotionalität und längere Nachdenkzeiten geprägt.

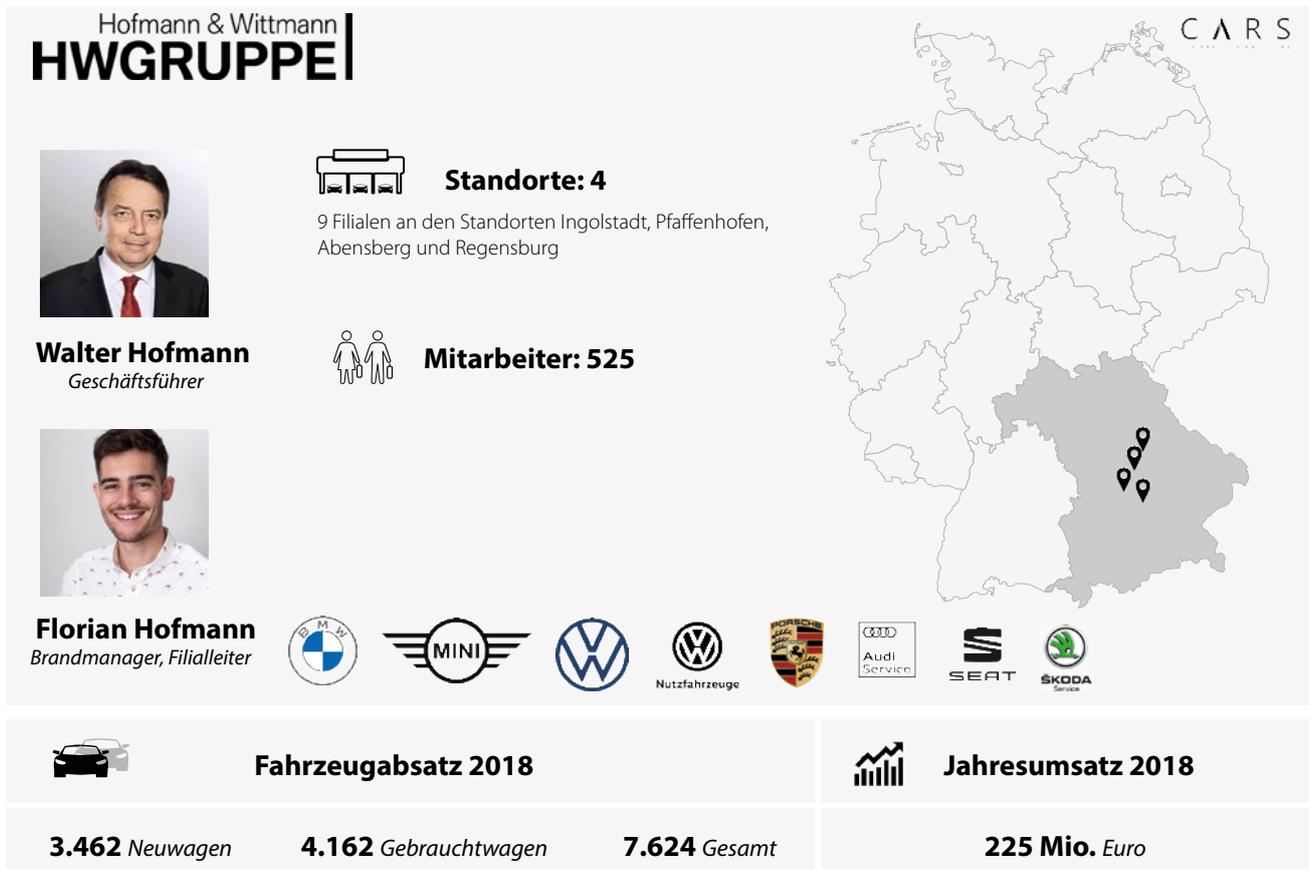
Die Gesamtsituation im Automobilhandel beschreibt Kummich als eine schwierige. Durch die geringen Margen bei gleichzeitig hohen Herstelleranforderungen sei es extrem diffizil, Gewinne zu erwirtschaften. Zudem benötige man sehr viel Liquidität für den Betrieb. Viele Autohäuser folgen laut Kummich über Jahre einem falsch aufgebauten Geschäftsmodell, passen dieses jedoch nicht an. *„Oft fehlt in vielen Autohäusern konsequentes Handeln.“*

Den Markt beschreibt Kummich als sehr dynamisch und sich stetig verändernd. Man müsse auf alles vorbereitet sein, bestes Beispiel sei hierfür Corona. *„Wir wissen alle nicht, wo die Reise hingeht.“*

Unterstützung durch externe Berater

Die Autohausgruppe Kummich und ihr Inhaber setzten für die Vorbereitung, Transaktion und Integration von Unternehmen auf einen Prozess ohne externe Berater. Lediglich an den notwendigen Stellen werden Anwälte oder Steuerberater für die Transaktion hinzugezogen.

4 HW-Gruppe



1. Vorbereitungsphase

Zur Vorbereitungsphase zählen alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Unternehmensübernahme bzw. Veräußerung, die bis zur Kaufpreisermittlung erfolgen.

Historie, Motive und Entscheidungsgrundlagen

Die HW-Gruppe hat innerhalb der letzten 20 Jahre keine Autohausbetriebe übernommen. Versuche von Zukäufen in den letzten Jahren scheiterten meist an Preisverhandlungen. Nichtsdestotrotz plant die HW-Gruppe für die Zukunft weitere Verhandlungen und anschließende Zukäufe. Vor zwanzig Jahren habe man Unternehmen über Share Deals gekauft, einen festen Plan gäbe es jedoch für Übernahmen nicht. Inhaber Walter Hofmann sieht hier den direkten Zusammenhang mit der jeweiligen Übernahmesituation. Als zentrales Motiv identifiziert Hofmann damals wie heute den Expansionsgedanken.

Screening: Auswahl der Verhandlungspartner

Die vergangene Unternehmensübernahme fand aus finanziellen Schwierigkeiten des verkaufenden Handelsbetriebs

statt. Damals sei der Hersteller auf einen zugekommen und empfahl, das Unternehmen zu übernehmen, um somit „verbrannte Erde“ zu vermeiden. Im weiteren Verhandlungsverlauf habe sich der Hersteller dann nur wenig eingemischt und lediglich das finale „OK“ gegeben. Hofmann schreibt dem Hersteller jedoch ein sehr großes Mitspracherecht zu – dieser könne sogar konkrete Verhandlungen beeinflussen und auf diese Weise lenken.

Als Auswahlkriterium beschreibt Hofmann die räumliche Nähe des Unternehmens zum Stammsitz. Des Weiteren dürfe das Kaufobjekt weder zu klein noch zu groß sein. „Hier ist die Schwierigkeit, dass nicht viele Unternehmen infrage kommen – und noch weniger zum Verkauf stehen“, beschreibt Hofmann die Herausforderungen bei der Suche nach Übernahmekandidaten. Daher müsse man, sobald sich eine Gelegenheit mit passenden Rahmenbedingungen biete, handeln und in Gespräche einsteigen. Unternehmen, die in die engere Auswahl passten, spreche man auf direktem oder indirektem Wege an. Von geringerer Bedeutung für die Auswahl ist für Hofmann

die Organisation innerhalb des Übernahmekandidaten: *„Wenn sich die Gelegenheit ergibt und die weiteren Rahmenbedingungen passen, wird gekauft und die Strukturen bzw. Organisation im Rahmen der Integration angepasst“*. Allerdings haben die vorliegende Organisation und der damit verbundene Aufwand einen erheblichen Einfluss auf die Preisverhandlungen.

Finanzierung

Die letzten Verhandlungen der HW-Gruppe wurden durch ihren Investor initiiert, der vorschlug, gemeinsam das Unternehmen zu übernehmen. Dieses Vorhaben scheiterte jedoch in der Preisfindung. Auf Wunsch des Investors wurde der Hersteller in diese Verhandlungen nicht eingebunden, um bei diesem keinen negativen Eindruck zu hinterlassen.

Laut Hofmann sei unternehmensintern eine Abstimmung mit den Gesellschaftern notwendig, um Übernahmeentscheidungen zu treffen.

In der Finanzierung sind die Herstellerbanken ein wichtiger Partner für die HW-Gruppe, auch für Investitionen im Rahmen von Unternehmensübernahmen. Inhaber Walter Hofmann beschreibt das Verhältnis wie folgt: *„Ganz ohne Herstellerbanken wird es nicht gehen“*.

Organisation des Ablaufs

Für die letzte Verhandlung, die letztlich nicht zum Abschluss kam, benötigte man drei bis vier Monate. Diese sei jedoch vom Aufwand nur die Spitze des Eisbergs gewesen, da man in der Vorbereitung auf die Übernahme die gesamte Organisation der HW-Gruppe auf eine Matrix-Organisation umgestellt habe. Aus Sicht von Hofmann ist ein Unternehmenskauf ohne Matrix-Organisation schwierig.

2. Transaktionsphase

Die Transaktionsphase deckt alle Aktivitäten von der Ermittlung des Kaufpreises bis hin zum Vertragsabschluss und der internen Kommunikation ab.

Kaufpreisermittlung

Für die Kaufpreisermittlung beschreibt Hofmann die geografische und wirtschaftliche Lage des zu kaufenden Unternehmens als ausschlaggebend. Erstere beziehe sich explizit auf den Standort und die Gebietsverantwortung des Betriebs. Die wirtschaftliche Lage bestimme man anhand des Firmenwerts zuzüglich des Preises für den Kundstamm. Trotz höherer Kaufpreise würde Hofmann eher ein wirtschaftlich *„gesundes“* Unternehmen kaufen. Die Ermitt-

lung des Kaufpreises findet im Rahmen einer Due Diligence statt, die sich neben den wirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens auf den Standpunkt des Herstellers und die Unternehmenskultur bezieht.

In der letzten Kaufpreisermittlung habe man den Wert so angesetzt, dass ein weiteres erfolgreiches Wirtschaften der HW-Gruppe zu 95 Prozent gesichert war. Hier gehe man nur geringe Risiken ein und erwarte, dass nach zwei bis drei Jahren wieder eine hohe Profitabilität in der Gruppe eintrete. Für Hofmann stellt die Kaufpreisermittlung, aber auch -verhandlung einen Scheidepunkt im Prozess dar: *„In der gescheiterten Übernahmeverhandlung gab es von beiden Seiten kein Nachgeben, da keiner der Partner zum Handeln genötigt war“*.

Interaktion mit den Verkäufern

Die Interaktion mit den Verkäufern lief bei der HW-Gruppe maximal pragmatisch. Vor den ersten Verhandlungen habe man ein NDA geschlossen und dann regelmäßige Treffen mit den Inhabern im Beisein von Dritten veranstaltet. Während der Due Diligence wurden Daten auf klassischem Wege zur Verfügung gestellt, sodass die Nutzung eines virtuellen Datenraums nicht notwendig war.

Interner Umgang mit dem Kaufvorhaben

Unternehmensintern setzt Hofmann auf Transparenz: *„Es ist bekannt, dass wir als HW-Gruppe wachsen wollen – auch die Umstrukturierung spricht für diesen Plan. Wir machen da kein Geheimnis draus“*.

In das konkrete Kaufvorhaben sei jedoch nur die Geschäftsführungs- und Fachbereichsebene von vornherein eingeweiht, da die Expertise dieser Mitarbeiter in der Übernahme unverzichtbar sei. *„Ohne die geht es gar nicht“*, fasst Hofmann zusammen.

3. Integrationsphase

Die Integrationsphase beschreibt die kulturelle und organisatorische Zusammenführung der beiden Unternehmen in eine Einheit. Sie umfasst dabei auch die angestrebten positiven Effekte eines Zusammenschlusses.

Integration

In der Integration gibt laut Hofmann bei der HW-Gruppe die Geschäftsleitung den Takt vor, konkret vor Ort durchgeführt und geleitet werde die Integration von einem anderen Verantwortlichen. Hofmann beschreibt eine Vollintegration als Ziel, in der das Unternehmen in die vorhandene Struktur übergeht und seine Eigenständigkeit verliert.

Die Integration sei im Übernahmeprozess die entscheidende Phase und werde dementsprechend sehr früh geplant und in die Entscheidungsfindung integriert. Die genaue Ausplanung und das Integrationskonzept erstelle man dann nach dem Kaufabschluss. Ein wesentlicher Bestandteil der Integrationsplanung ist für Hofmann die Übernahme der Führungskräfte. Diese sei grundsätzlich geplant, da die bereits beschäftigten Führungskräfte ausgelastet seien.

Symbiose & Bewertung der Zusammenschlüsse

Besonders bei dem Kauf kleinerer Unternehmen besteht für Hofmann die Aussicht auf Synergieeffekte nur, wenn man es schaffe, in den einzelnen Abteilungen Zentralisierungen umzusetzen.

4. Bewertung & Erfolgsfaktoren

Innerhalb dieses Abschnitts wird der Aufwand zwischen den einzelnen Phasen ins Verhältnis gesetzt, um ein Bewusstsein für die individuellen Umfänge von Unternehmenszusammenschlüssen zu schaffen. Im gleichen Zuge werden die Erfolgsfaktoren und die Rolle externer Berater hervorgehoben.

Aufwandsverteilung

Der Aufwand teilt sich für Hofmann in Planungs- und Kaufpreisermittlungsphase mit der eigentlichen Transaktion hälftig. Zeitlich bedeutend länger seien jedoch die Integration und die Startphase des Übernahmeobjekts in der Han-

delsgruppe – hier nennt Hofmann einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren.

Erfolgsfaktoren

Für den Erfolg sei die Managementstruktur des eigenen Unternehmens und des Übernahmeobjekts von entscheidender Bedeutung. Konkret beschreibt Hofmann eine angepasste und befähigte Struktur im eigenen Unternehmen sogar als Voraussetzung. Zu weiteren Erfolgsfaktoren könne man nichts sagen, da diese jeweilig von den vorliegenden Rahmenbedingungen abhingen.

Unterstützung durch externe Berater

Aufgrund der Komplexität eines M&A-Prozesses arbeitet die HW-Gruppe eng mit Spezialisten zusammen. Die Betreuung durch einen kompetenten Steuerberater und einen M&A-Spezialisten sei somit unverzichtbar. Rechtliche Fragen könne das Unternehmen weitestgehend intern abdecken, da man auf eine angestellte Volljuristin zurückgreifen könne.

Die M&A-Beratung sei zudem global zu betrachten. Für Hofmann umfasst diese mehr als nur den eigentlichen Prozess, auch die Anpassung der Organisationsstruktur sei mit dem Berater besprochen worden: „Die Konsolidierung wird sich weiterhin beschleunigen“, prognostiziert Hofmann die Entwicklung im Markt. Den Berater habe die HW-Gruppe auf Basis einer Empfehlung ausgewählt.

5 Anonymer Interviewpartner

Das folgende Interview wurde mit einem Geschäftsführer geführt, der die Studie inhaltlich gerne bereichern – nicht aber namentlich in Erscheinung treten wollte.

1. Vorbereitungsphase

Zur Vorbereitungsphase zählen alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Unternehmensübernahme bzw. Veräußerung, die bis zur Kaufpreisermittlung erfolgen.

Historie, Motive und Entscheidungsgrundlagen

Der Inhaber der Automobilhandelsgruppe kaufte in den vergangenen fünf Jahren einen Betrieb, um die Marktbetätigung am Standort für die von ihm vertretene Marke sicherzustellen. Für ihn habe sich mit den altersbedingt ausschei-

denden Konkurrenten eine einzigartige Gelegenheit im Markt geboten, die er nutzen musste. Im Rahmen des geschlossenen Asset Deals wurde die Immobilie nicht übernommen, der ehemalige Betreiber fungierte fortan als Vermieter. Übernommen wurden hingegen Mitarbeiter und Kundenstamm. Im Übernahmeprozess musste der Inhaber der Handelsgruppe die Zustimmung des Herstellers einholen.

Screening: Auswahl der Verhandlungspartner

Wie in der Ausgangslage erwähnt, handle es sich bei dem vorliegenden Übernahmeprozess um einen relativ spontanen und ungeplanten Kauf. Somit habe seitens des Inhabers keine aktive Suche nach potenziellen Übernahmekandidaten stattgefunden.

Finanzierung

Für die Finanzierung der Übernahme sieht der Inhaber einen großen Vorteil in dem Mietverhältnis mit dem ehemaligen Inhaber. So habe es sich um ein überschaubares Investment gehandelt, das aus eigenen Mitteln gestemmt wurde. Zudem hätten sich die Kosten der Betriebseinrichtung lediglich im fünfstelligen Bereich angesiedelt. Der Inhaber der Handelsgruppe sieht allerdings den größeren Finanzbedarf im Betrieb des Standortes als im Erwerb.

Organisation des Ablaufs

Den Ablauf der Unternehmensübernahme beschreibt der Inhaber als sehr unstrukturiert. Begründet wäre dies in der Art des Kontakts bzw. im Verhandlungsverlauf gewesen. So sei der initiale Kontakt mit dem Verkäufer durch einen Mitarbeiter entstanden. Allerdings bekam der Inhaber zu einem frühen Gesprächszeitpunkt eine Absage seitens des Verkäufers, da dieser bereits einen Käufer gefunden hatte. Nachdem der Deal jedoch nicht zustande gekommen war, sei der Verkäufer direkt auf den Inhaber der Handelsgruppe zurückgekommen und habe die Verhandlungsgespräche wiederaufgenommen. Die nachfolgenden Verhandlungen seien sehr einvernehmlich verlaufen, der Gesamtprozess habe sich nur über einen Zeitraum von vier Wochen erstreckt. Als Ursache dafür nennt der Inhaber, dass seinem Verkäufer Kündigungen wichtiger Mitarbeiter vorlagen.

2. Transaktionsphase

Die Transaktionsphase deckt alle Aktivitäten von der Ermittlung des Kaufpreises bis hin zum Vertragsabschluss und der internen Kommunikation ab.

Kaufpreisermittlung

Zur Kaufpreisermittlung griff der Inhaber der Handelsgruppe auf die Hilfe von Kfz-Verbänden zurück. Diese hätten ihn wesentlich in der Bestimmung von Firmenwert und Betriebsausstattung bzw. Anlagevermögen unterstützt. Nicht verhandelbar seitens des Verkäufers sei die Miete für die lokale Immobilie gewesen. Der konkrete Kaufpreis habe sich letztlich aus Verhandlungen um Betriebsvermögen und Bilanzwerte ergeben.

Interaktion mit den Verkäufern

Aufgrund des hohen Zeitdrucks und der ungeplanten Kontaktaufnahme verzichteten Verkäufer und Käufer auf die Vereinbarung von Geheimhaltungserklärungen. Zudem fand im Betrieb des Verkäufers zeitnah eine Betriebsversammlung statt, um die zukünftigen Mitarbeiter zu infor-

mieren und den Rückzug von vorliegenden Kündigungsschutzklagen zu erwirken.

Interner Umgang mit dem Kaufvorhaben

Innerhalb des eigenen Unternehmens habe die Information erst nach der Beurkundung der Übernahme stattgefunden, so der Inhaber.

3. Integrationsphase

Die Integrationsphase beschreibt die kulturelle und organisatorische Zusammenführung der beiden Unternehmen in eine Einheit. Sie umfasst dabei auch die angestrebten positiven Effekte eines Zusammenschlusses.

Integration

Die Integration stemmte der Inhaber aus eigenen Reihen. So bezog er für den Integrationsprozess leitende Mitarbeiter mit ein und bestimmte aus der bestehenden Belegschaft einen Filialleiter für den neu eingegliederten Betrieb. Lediglich diese Stelle habe er neubesetzen müssen, da die Position zuvor der ehemalige Eigentümer innehatte. Der neu bestimmte Filialleiter habe dann die Prozesse auf Zuruf vom neuen Inhaber in die Struktur der Handelsgruppe integrieren sollen. Bis zum Zeitpunkt des Interviews sei der Inhaber allerdings gezwungen gewesen, die Position des Filialleiters zweimal personell umzusetzen.

Symbiose & Bewertung der Zusammenschlüsse

Rückblickend bewertet der Inhaber die Transaktion positiv: *„So ist kein Konkurrent erschienen und hat das Marktgebiet besetzt“*. Auch seien durch die Zusammenlegung von Verwaltung, Buchhaltung und Disposition kleinere Synergieeffekte aufgetreten. Den Integrationsablauf bewertet der Inhaber ebenfalls positiv.

Als wesentlichen Lerneffekt aus der Übernahme hält der Inhaber Folgendes fest: *„Zukünftig würde ich das Personal besser durchleuchten und nicht um jeden Preis alle Mitarbeiter übernehmen“*. Diese seien im neuen Unternehmensverband die größten Kostentreiber.

4. Bewertung & Erfolgsfaktoren

Innerhalb dieses Abschnitts wird der Aufwand zwischen den einzelnen Phasen ins Verhältnis gesetzt, um ein Bewusstsein für die individuellen Umfänge von Unternehmenszusammenschlüssen zu schaffen. Im gleichen Zuge werden die Erfolgsfaktoren und die Rolle externer Berater hervorgehoben.

Aufwandsverteilung

Im Gesamtprozess der Übernahme bewertet der Inhaber besonders die Wertermittlung, Mitarbeitergespräche und die Verhandlungen mit dem Hersteller als aufwendig. Besonders der CI-konforme Umbau des Standorts sei unter dem vorherrschenden Zeitdruck eine enorme Herausforderung gewesen.

Erfolgsfaktoren

Ausschlaggebend für den Erfolg der Transaktion sieht der Betreiber den Konsens der beiden Verhandlungspartner: *„Die Verhandlung war unproblematisch, da Vorstellungen und Ziele recht ähnlich waren.“*

Grundsätzlich sei die Marktsituation derzeit jedoch sehr schwierig. Einen weiteren Kauf schließt der Inhaber für sich aus, da der Hersteller für ihn zu viel Mitspracherechte habe und sich dies nicht mit den schlechten Zukunftsperspektiven für Autohäuser vereinen ließe.

Unterstützung durch externe Berater

Im Übernahmeprozess übten im Wesentlichen der Hersteller, ein Vertragsanwalt und der eigene Steuerberater beratenden Einfluss aus. Würde er selbst verkaufen oder einen größeren Kauf anstreben, setze er sich damit intensiver auseinander und zöge auch Spezialisten und Berater hinzu. *„Davon steht aber aktuell nichts an.“*

6 Erkenntnisse aus weiteren Gesprächen

Die folgenden Erkenntnisse stammen aus weiteren Gesprächen mit Autohandelsgruppen, die von einer namentlichen Nennung und einer direkten Verwendung der Interviews absehen wollten. So ergab sich, dass meist eine Empfehlung des Herstellers für eine Übernahme erfolgt. Gründe für die Veräußerungen der Betriebe sind zum einen die generelle Betriebsaufgabe, zum anderen die unwirtschaftliche Geschäftsführung. Ausschlaggebendes Kriterium für eine Auswahl der Verhandlungspartner ist oft die strategisch positive Lage der Übernahmeobjekte, die letztendlich zum Kauf führt. Auch die Anforderungen der Netzkonsolidierung und Strategie des Herstellers nach größeren Einheiten bzw. Autohandelsgruppen spielen eine Rolle. Unternehmensübernahmen im Automobilhandel werden meist über einen Asset Deal abgewickelt, wobei die Mittel durch Eigenkapital und Hausbank zur Verfügung gestellt werden. Herstellerbanken werden meist nur für Leasing und Finanzierungsverträge des Umlaufvermögens herangezogen. Um eine Transaktion erfolgreich abwickeln zu können, müssen die Beteiligten von einem Zeitrahmen von vier bis sechs Wochen ausgehen.

Wie wird ein passender Kaufpreis ermittelt? Es wird auf eine Due Diligence zurückgegriffen. In dieser wird eine Unternehmensbewertung durchgeführt und durch Planrechnungen, Umsatzgrößen und die Verhältnismäßigkeit von

Kostenstruktur und Marktpotenzial geprüft. Die Daten werden in einem virtuellen Datenraum zur Verfügung gestellt. Mittels NDA und Lol sichert man sich beiderseits während der Gespräche und Verhandlungen ab. Diverse externe Berater wie Steuerberater und Anwälte unterstützen den Prozess von Beginn an. Auch der Hersteller nimmt dabei eine beratende Funktion ein.

Die Kommunikation im Unternehmen findet vor Übernahmen nur mit den oberen Führungsebenen statt. Die Strukturen und Prozesse des Übernahmeobjektes werden oft vollintegriert, da man Unternehmenswerte beibehalten will. Die Verantwortung der Integration liegt bei der Geschäftsleitung, da die Unternehmenskultur von oben herab nachhaltig verankert werden soll. Um die neuen Betriebe dennoch kennenzulernen, sollte ein bilateraler Austausch erfolgen. Die persönliche Präsenz vor Ort spielt dabei eine besonders große Rolle, um die Kultur und Prinzipien des Unternehmens zu verkörpern.

Insgesamt sind alle Phasen einer Unternehmensübernahme wichtig und die Mitarbeiter sollten möglichst stark in den Prozess eingebunden und beteiligt werden. Im Fokus steht jedoch die langfristige erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens, die mit einer gelungenen Integration einhergeht.

5. Gap-Analyse: M&A in Theorie & Handel

Gemäß dem Ziel der Studie werden im Folgenden die Erkenntnisse aus den Interviews mit dem in der einschlägigen Theorie geführten Vorgehen abgeglichen. Dazu werden die Abweichungen im Automobilhandel entlang des M&A-Prozesses aufgezeigt und zusammengeführt (**Abb. 7**).

Den ersten Abschnitt des Prozesses stellt die **Vorbereitungsphase** dar. Unter diese fallen in der Theorie alle vorbereitenden Maßnahmen, die durch den Käufer getroffen werden. Im ersten Schritt muss eine Unternehmensstrategie mitsamt verbundenen Zielen aufgestellt werden, die als Grundlage für die Akquisitionsvorhaben dient. Sofern diese Aspekte erfüllt sind, muss das Umfeld der M&A-Transaktion analysiert werden. Besteht Kenntnis zur Marktsituation, die Wettbewerber und zukünftigen Entwicklungen, erfordert der theoretische Prozess die Ableitung einer konkreten M&A-Strategie. Innerhalb dieser sind Teilprozesse und Zuständigkeiten im Verlauf der Transaktion zu definieren. Den Abschluss der Vorbereitungsphase markieren Screening und Scoring, also die Suche nach Übernahmekandi-

daten anhand definierter Kriterien und die anschließende Bewertung dieser. Es leitet sich eine Shortlist mit evaluierten Übernahmekandidaten ab, die für die nachfolgenden Verhandlungen berücksichtigt werden. Verglichen mit den Erkenntnissen aus dem Automobilhandel lässt sich hervorheben, dass eine Unternehmensexpansion sich mehrheitlich auch in der Strategie der befragten Geschäftsführer wiederfindet. Als wesentliche Motive nimmt hier die langfristige Ausrichtung im Markt und gegenüber dem Hersteller eine zentrale Rolle ein, Skalen- und Zentralisierungseffekte bedingen die Strategie ebenfalls.

Zudem zeigen die Interviews, dass die einzelnen Übernahmen aus Gelegenheiten heraus erfolgten und nur in Ausnahmefällen der Markt nach Übernahmekandidaten durchsucht wurde. Diese Eigenheit lässt sich aus den Nachfolgeregelungen im Handel ableiten. So gibt es für die externe Unternehmensnachfolge strategische oder kapitalorientierte Investoren. Der Automobilhandel wird jedoch allgemein

ABBILDUNG 7



Abgleich der Erkenntnisse aus Literatur & Praxis

nicht als Wertanlage für externe Investoren gehandelt, die Gründe liegen in der Komplexität des Marktes und nicht zuletzt in der Profitabilität. Interessenten finden sich daher hauptsächlich im direkten Wettbewerb oder in vor- bzw. nachgeschalteten Unternehmen der gleichen Wertschöpfungskette. Innerhalb dieser, so zeigen die Interviews, sind potenzielle Verhandlungspartner bekannt. Auf die Durchführung eines intensiven Screenings und Scorings wird demnach mehrheitlich verzichtet. Zentrale Entscheidungskriterien für Unternehmensübernahmen sind im Automobilhandel zudem die geografische Nähe zum Stammsitz und Gemeinsamkeiten in Strukturen und Kultur. Durch die räumliche Nähe, Markenbindung der Betriebe und die Notwendigkeit, angrenzende Marktgebiete zu erschließen, grenzt sich die Auswahl an potenziellen Verhandlungskandidaten weiter ein. Im Automobilhandel bestehen aber auch Unternehmensübernahmen außerhalb der Konkurrenz, die dem langfristigen Ziel der Diversifikation und strategischen Ausrichtung dienen.

Eine weitere Eigenheit im Automobilhandel besteht in der Tatsache, dass die meisten Übernahmen durch den Verkäufer initiiert werden. Dies begründet sich in der Nachfolgesituation und wirtschaftlichen Situation vieler Autohausbetriebe.

Übernahmen im Automobilhandel sind also mehrheitlich weniger strategisch denn opportunistisch motiviert.

Die zweite Phase des M&A-Prozesses thematisiert die **Transaktion**. In der Literatur wird diese als Zeitraum zwischen dem ersten Kontakt und dem finalen Vertragsabschluss definiert. Während der Transaktionsphase fallen im Wesentlichen die Kommunikation und Verhandlung mit dem Zielobjekt an, welche anhand einer Due Diligence erfolgen. Die Due Diligence nimmt gemäß der Literatur in der Transaktion den größten Anteil des Aufwands ein und erstreckt sich über unterschiedliche Fachbereiche. So werden neben den wirtschaftlichen Kennzahlen auch rechtliche und kulturelle Eigenschaften der Unternehmungen in Verbindung gesetzt. Auf diesem Wege schützen sich Käufer vor potenziellen Risiken und stellen sicher, dass die strategische Ausrichtung und der Aufbau des Übernahmekandidaten zu den eigenen Strukturen passen.

Innerhalb der Transaktionsphase treten die größten Abweichungen zwischen Theorie und Praxis im Automobilhandel auf. Hier greifen die interviewten Geschäftsführer in sehr unterschiedlichem Umfang auf die Due Diligence zurück. Während teilweise faktisch keine Due Diligence stattfindet,

berücksichtigen andere alle in der Theorie genannten Aspekte. Hier unterscheiden sich die Strategien in der Auswahl und während der Verhandlungen mit den Übernahmekandidaten. Die untersuchten Automobilhandelsgruppen sind allesamt sehr stark durch ihre Eigentümer bzw. deren Einstellungen zur Unternehmenskultur geprägt. Daher ist eine derart breite Spreizung des Vorgehens bei vergleichbar erfolgreichen Übernahmen möglich.

Für den Kauf an sich lässt sich festhalten, dass dieser mehrheitlich auf Basis von Asset Deals vollzogen wird, um die Übertragung potenzieller Risiken aus der alten Gesellschaft zu vermeiden. In der Literatur werden dagegen für eine Übernahme mit geplanter Weiterführung des Betriebs dem Share Deal mehr Vorteile eingeräumt. Auch die Kaufpreisermittlung folgt im Automobilhandel eigenen Gepflogenheiten. Hier gilt neben bekannten Theorien wie der Ertragswert-, Discounted-Cash-Flow- und Substanzwertmethode die Devise: Ein Unternehmen ist das wert, was ein Käufer bereit ist, zu zahlen. Durch eine geringe Anzahl an Kaufinteressenten entsteht kein Bieterwettbewerb. Dieser Umstand führt dazu, dass die meisten Verhandlungen bei der Preisfindung scheitern. Verkäufer und Käufer gehen aufgrund unterschiedlicher Ermittlungsmethoden mit teils weit auseinanderliegenden Vorstellungen in die Verhandlungen.

Während die Theorie mittels spezieller Prozesse und Unterlagen die Transaktionsphase gestaltet, agiert der Automobilhandel weitaus pragmatischer. Behindern einzelne Teilschritte den Prozess mehr, als dass sie ihn bereichern, werden sie übersprungen oder stark vereinfacht. So greifen die befragten Geschäftsführer mehrheitlich auf NDAs zurück, auf Lols wird aber in den meisten Fällen verzichtet. Stattdessen widmen sich die Geschäftsführer lieber dem eigentlichen Vertrag.

Gemeinsamkeiten bestehen im Handel vor allem in Finanzierungsfragen. Hier suchen alle Gesprächspartner für Investitionen in Unternehmen oder Immobilien ihre Hausbanken auf – die Herstellerbanken unterstützen maßgeblich in der Finanzierung des Umlaufvermögens. Zudem sind sich die Geschäftsführer im Automobilhandel bei der Prozessverantwortlichkeit einig: Übernahmen sind Chefsache. Die Literatur empfiehlt eigene Strukturen innerhalb des Unternehmens für die optimale Abwicklung von Unternehmensübernahmen, bezieht sich aber auf deutlich größere und teils börsennotierte Unternehmen. Auch hier agiert der Handel pragmatisch und verbindet die Tätigkeiten im Tagesgeschäft mit der Vorbereitung, Transaktion und Integration. Mitarbeiter und

Geschäftsführung ziehen hier in einigen Fällen externe Expertise hinzu, da der Aufbau eigener Kompetenzen im M&A-Bereich nicht in Relation zum Umfang steht.

Die **Integration** stellt die letzte Phase im Übernahmeprozess dar. In der Literatur wird die Integration als schwierigster Abschnitt beschrieben, von dem allerdings letztlich der Erfolg des Gesamtprozesses abhängt. Zudem benötigt eine erfolgreiche Integration die meiste Zeit. Durch ein nachhaltiges Integrationsmanagement können die angestrebten Ziele der Wertsteigerung oder auch Synergien erreicht werden.

Auch im Automobilhandel lassen sich diese Aspekte beobachten. Die befragten Geschäftsführer sind sich einig, dass die Integration im Verhältnis den aufwendigsten Abschnitt markiert. Unterschiede zeigen sich in der individuellen Integrationsstrategie. Zwar streben hier die meisten Befragten eine Vollintegration an, was eine komplette Überführung des Kaufobjekts in die eigenen Strukturen impliziert, jedoch sieht der Weg zu diesem Ziel sehr unterschiedlich aus. Auf der einen Seite werden aufwendige Pläne und Strategien geschaffen, die Mitarbeiter beteiligen und versuchen die positiven Eigenschaften des Kaufobjekts in die eigenen, Strukturen zu überführen. Auf der anderen Seite werden konsequent die eigenen, bewährten Prozesse und Strukturen eins zu eins auf den neuen Betrieb übertragen.

Wichtig ist den Geschäftsführern, dass die Mitarbeiter und vor allem die Führungskräfte der Unternehmensphilosophie und -kultur folgen. Dazu ersetzen sie teilweise die Führungskräfte aus den übernommenen Betrieben oder trennen sich im Zweifel von Mitarbeitern, die sich nicht mehr mit dem Unternehmen identifizieren können.

Ähnlich der Transaktionsphase lässt sich das Vorgehen im Automobilhandel auch in der Integration als sehr zielorientiert beschreiben. Zwar werden mehrheitlich die Inhalte und Schritte während der Integration vorab geplant, doch gibt es keine festgeschriebene Strategie.

In der Theorie wird der Einsatz von Experten in Form **externer Berater** als unerlässlich dargestellt. Die befragten Inhaber teilen diese Ansicht hinsichtlich des Vertrags- und Steuerrechts und greifen dementsprechend auf ihre Anwälte und Steuerberater zurück. Was den Einkauf spezieller Expertise im Bereich der Unternehmensübernahmen angeht, scheiden sich die Geister. Einerseits beweisen die Interviewpartner, dass erfolgreiche Übernahmen auch ohne Berater möglich sind. Andererseits greifen manche Geschäftsführer auf Berater zurück und sind mit Strategie und Erfolgen äußerst zufrieden. Die Auswahl der Berater erfolgt in allen Fällen über persönliche Kontakte und Empfehlungen.

6. Zusammenfassung der Erfahrungen aus der Branche und Handlungsoptionen

Im Automobilhandel sind die Themen Unternehmenszusammenschluss und Unternehmensnachfolge relevanter denn je und werden laut Einschätzung der Experten immer weiter an Bedeutung gewinnen.

Das Thema der Unternehmensnachfolge kommt in einer Vielzahl von familiengeführten Automobilhändlern aufgrund des Alters der Inhaber auf. Hier müssen die rechtzeitige Planung sowie eine Entscheidung zur familien- bzw. unternehmensinternen Nachfolge oder zur externen Nach-

folge getroffen werden. Wichtig dabei ist, dass ausreichend Zeit für eine geregelte Übergangszeit eingeplant wird und ob der Nachfolger überhaupt für die Position geeignet ist.

Gründe für eine Zunahme der Unternehmensübernahmen sind zum einen die Vielzahl der Automobilhändler und deren Standorte am Markt, zum anderen der Druck des Herstellers zur Konsolidierung sowie der Druck der großen Handelsgruppen, welche einen stark expansiven Weg einschlagen. Den Herausforderungen, wie beispielsweise die

Abwanderung von Kunden und Mitarbeitern oder eine fehlgeschlagene Integration des Übernahmeobjektes im Rahmen von Unternehmensübernahmen, müssen Automobilhändler mit einer frühzeitigen Planung des Integrationsprozesses begegnen. Ebenso soll eine Einbindung von Leistungs- und Wissensträgern des Übernahmeobjektes, sowie eine Passung bezüglich Größe und Struktur mit dem eigenen Unternehmen gewährleistet sein. Diese Erfolgsfaktoren für eine Unternehmensübernahme sind in Verbindung mit Einbezug entsprechender Berater wichtig, um am Markt bestehen zu können. Ein Konsens besteht zudem darin, dass eine professionelle Beratung vor allem in der ersten Phase, der Vorbereitung eines Unternehmenszusammenschlusses, elementar wichtig ist.

In dieser Vorbereitungsphase einer Unternehmensübernahme sollte eine langfristige Strategie aufgesetzt werden, um so gewünschte Unternehmensziele (beispielsweise Wachstum) durch Übernahmen zu erreichen. Eine Strategie weg vom Automobilhandel hin zum allgemeinen Mobilitätsanbieter birgt hier Chancen, um das eigene Portfolio zu erweitern und um am Markt bestehen zu können. Des Weiteren bieten Hersteller oft Unterstützung beim Übernahmeprozess an. Hier erfolgen meist Absprachen zwischen Hersteller und Händler, da der Hersteller ein großes Interesse an derartigen Vorgängen zeigt und direkt oder indirekt einen starken Einfluss ausübt. Der Großteil der Experten gibt an, dass der Hersteller als starker Stakeholder fungiert, da dieser eine gewisse Vorstellung zur Gestaltung seines Händlernetzes besitzt und diese auch umsetzen will. Die Experten schätzen Transaktionen und Unternehmenskäufe eher als Gelegenheitsaktionen (opportunistisch) ein. Die Mehrheit bezieht sich darauf, dass keine aktive Suche (strategisch) nach potenziellen Übernahmekandidaten erfolgt ist, sondern sich Gelegenheiten unter anderem durch das persönliche Netzwerk oder durch Vorschläge des Herstellers ergeben haben. Die Vorschläge resultierten meist in Übernahmen von wirtschaftlich schwächeren Unternehmen. Zu den Erfolgsfaktoren einer Unternehmensübernahme zählen im Automobilhandel die Nähe des Übernahmeobjektes zum Stammsitz wie auch die Betriebsgröße im Verhältnis zum eigenen Unternehmen. Die Aufbauorganisation spielt dabei weniger eine Rolle, eher die wirtschaftliche Lage des Übernahmeobjektes und dessen zukünftige Potenziale.

Zur Transaktionsphase gehört die Entscheidung hinsichtlich der Kaufstruktur während einer Unternehmensübernahme. Hier beantworteten die Experten mehrheitlich die Frage mit dem Asset Deal. Aus diesem resultieren unter anderem steuerrechtliche Vorteile, die besonders im Automo-

bilhandel von Bedeutung sind. Die Finanzierung eines Unternehmenskaufs erfolgt laut den Experten ausschließlich über deren Hausbanken. Ein Hinzuziehen von Herstellerbanken im Zuge des M&A-Prozesses wird nur für die Finanzierung des Umlaufvermögens in Betracht gezogen. Der zeitliche Rahmen einer Unternehmensübernahme beträgt durchschnittlich sechs bis neun Monate. Dabei nimmt die Integrationsphase hinsichtlich des zeitlichen Aufwands den höchsten Stellenwert ein. Zwischen Käufer und Verkäufer finden harte Verhandlungen bezüglich des Kaufpreises statt. Hier kommen oft Uneinigigkeiten aufgrund verschiedener Bewertungsansätze auf. Zudem spielt der persönliche Bezug des Verkäufers zu seinem Unternehmen eine große Rolle, da bei familiengeführten Unternehmen das Herzblut und der Unternehmergeist des Inhabers eine starke emotionale Bindung hervorrufen. Dies sollte bei Verhandlungen auch beachtet werden, sodass eine vertrauensvolle und zwischenmenschliche Beziehung der Parteien aufgebaut werden kann. Die Due Diligence als sorgfältige Prüfung des Übernahmeobjektes ist essenziell. Diese wird von den Experten oft als Scheidepunkt im Übernahmeprozess definiert. Herausforderungen und Potenziale werden hier aufgedeckt. Für die Kaufpreisermittlung im Automobilhandel werden oft Kfz-Verbände hinzugezogen.

In der Transaktionsphase sind Verschwiegenheitserklärungen wichtig. Die Experten sind sich einig, dass die Transaktion zuerst abgewickelt werden muss, bevor dies im Unternehmen kommuniziert wird. Natürlich müssen für die Unternehmensübernahme relevante Personen miteinbezogen werden. Die Verantwortlichkeit liegt dabei meist bei der Geschäftsleitung, welche rechtliche und steuerliche Berater zur Unterstützung hinzuzieht. Trotz der vorherrschenden Komplexität während der Unternehmensübernahmen wurden diese teilweise ausschließlich in juristischer Beratung durchgeführt, anstelle von spezialisierten Beratern. Unabhängig der Beratung muss im letzten Schritt auch der Hersteller miteinbezogen werden.

Die Integrationsphase wird als die wichtigste Phase für eine gelungene Unternehmensübernahme, aber auch als die schwierigste Phase im M&A-Prozess definiert. Allen voran ist die Planung der Verantwortlichkeiten, etwaige Neubesetzungen und die Rahmenbedingungen für die technische Umsetzung der erste Schritt für eine Integration des Übernahmeobjektes. Die Bestimmung eines Integrationsverantwortlichen ist ein Muss. Eine Integration im Automobilhandel erfolgt gemäß den Interviews ausschließlich im Sinne einer Vollintegration des übernommenen Unternehmens, sodass ein neues Konstrukt entsteht. Nachdem die

Transaktion abgeschlossen ist, muss dies an die Mitarbeiter kommuniziert werden. So gewinnt und erhält man deren Vertrauen und gibt ihnen eine gewisse Sicherheit beim Wechsel in ein neues Unternehmen. Nach Einschätzung der Experten sind eine zielgerichtete Planung, eine offene Kommunikation der Unternehmensübernahme sowie eine erfolgreiche Integration des Übernahmeobjektes besonders essenziell. Auch die Präsenz der neuen Geschäftsleitung vor Ort im übernommenen Unternehmen wird von den Experten als wichtig erachtet.

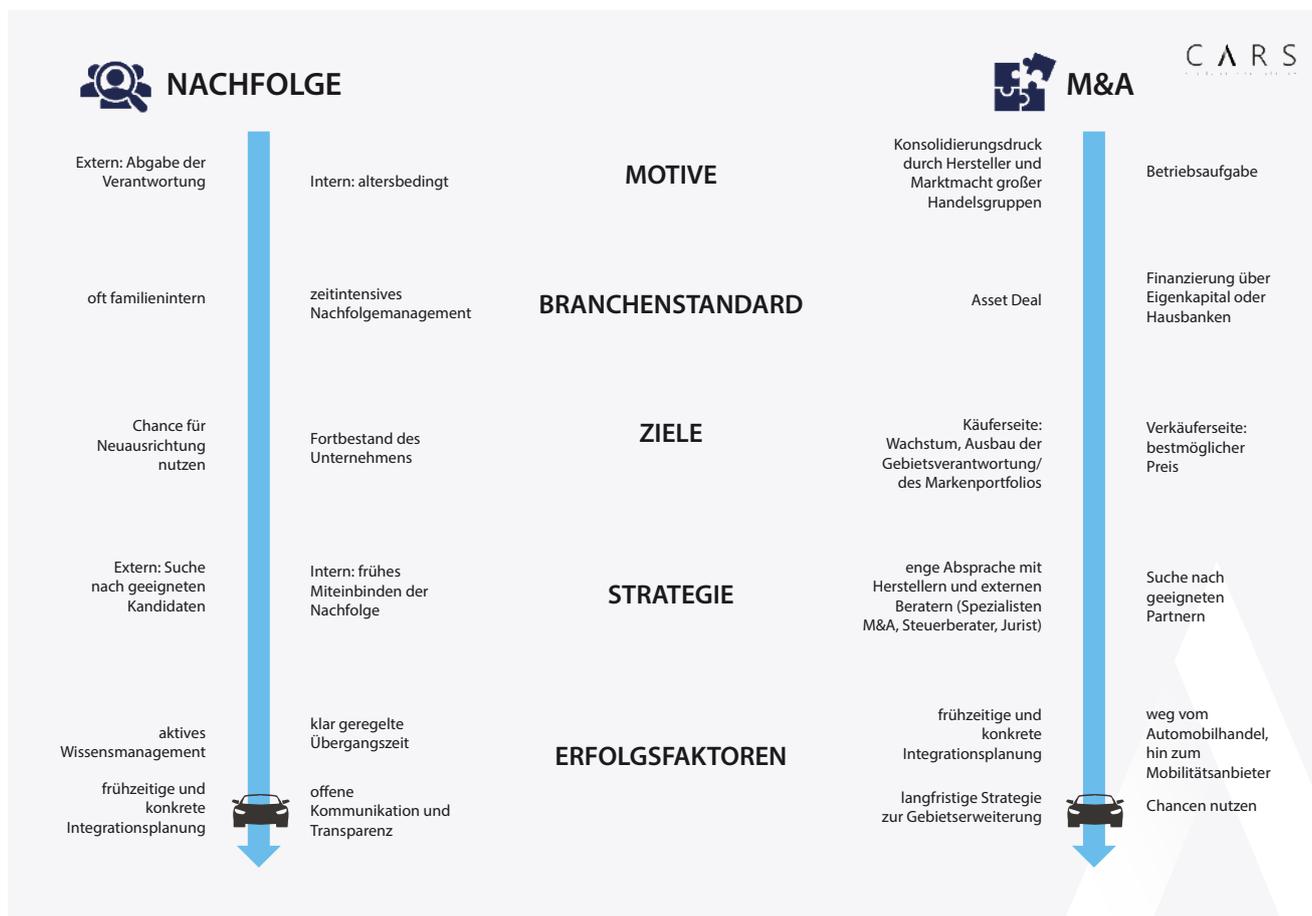
Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Vorgehen der verschiedenen befragten Automobilhändler im Rahmen einer Unternehmensübernahme sehr divers und pragmatischer gestaltet ist als in der Theorie. Die Vorgehensweise der befragten Experten bei Unternehmensübernahmen liegt zwischen den beiden Extrema: einem an der Theorie angelehnten M&A-Prozess mit externen Beratern und einem eher unüblichen individuellen Vorgehen ohne strategischen Beratungsansatz. Empfehlenswert ist ein frühzeitiges und aktives Nachfolge-

management, das Nachfolger für branchentypische Besonderheiten sensibilisiert und auf einem guten Wissensmanagement basiert. Durch Letzteres kann insbesondere verhindert werden, dass das notwendige Branchen- und Betriebswissen zusammen mit dem Austritt des vorherigen Geschäftsinhabers ausscheidet.

Bei angestrebten Übernahmen ist eine langfristige Strategie lohnenswert. Diese soll vor allem die wirtschaftliche Lage des zu übernehmenden Betriebs sowie dessen Nutzen für die eigene Marktmacht berücksichtigen.

Die folgende **Abbildung 8** fasst die zentralen Erkenntnisse zu Unternehmensnachfolge und Unternehmenszusammenschlüssen aus den Interviews mit dem Automobilhandel zusammen. Dabei werden die Themenbereiche Nachfolge und M&A in den Dimensionen Motive, Branchenstandard, Ziele, Strategie und Erfolgsfaktoren abschließend beleuchtet.

ABBILDUNG 8



Unternehmensnachfolge und -zusammenschlüsse im Autohandel 2020/2021

Schlusswort

Die vorliegende Studie umfasst eine theoretische Auseinandersetzung mit den Herausforderungen durch Nachfolge und Konsolidierung im Automobilhandel. Bereichert mit Expertenmeinungen zu naheliegenden Fachthemen wie der Unternehmensnachfolgeplanung ermöglicht die Studie einen Einstieg in das Thema der Unternehmensnachfolge und -zusammenschlüsse im Automobilhandel.

Aus erkenntnisreichen und spannenden Interviews mit Unternehmen aus der Branche konnten praktische und erfolgversprechende Handlungsoptionen für Unternehmensübernahmen und die Unternehmensnachfolge herausgearbeitet und der Status quo des Automobilhandels abgebildet werden.

Glossar

Asset Deal - Übertragung von Wirtschaftsgütern und Verbindlichkeiten

Best Practices – Empfohlene Vorgehensweise

Closing - Übergang der unternehmerischen Verantwortung auf das Käuferunternehmen

Customer Experience - Kundenerlebnis

Due Diligence – Sorgfältige Prüfung (meist) durch den Käufer auf wirtschaftliche, rechtliche, steuerliche und finanzielle Verhältnisse des Verkaufsobjekts/-betriebs

Konsolidierungswelle – Phänomen im Autohandel, bei welchem proportional steigend Händlerbetriebe zusammengeschlossen werden

Letter of Intent – Absichtserklärung für den Deal beider Parteien

Longlist – Liste mit potenziellen Erwerbern basierend auf vorab definierten Kriterien

Memorandum of Understanding – Liste mit wichtigsten Punkten des Deals

Merger & Acquisition – Zusammenschlüsse (Fusionen) & Übernahmen

Non-Disclosure Agreement – Geheimhaltungs-/Vertraulichkeitsvereinbarung

Post-Merger-Integration/-Prozess – Abschließende Integrationsphase im M&A-Prozess

Scoring – Evaluierung der ausgewählten Kandidaten aus dem Screening

Screening – Suche nach geeigneten potenziellen Käufern und Kooperationspartnern

Share Deal – Übertragung der Gesellschaftsanteile

Shortlist – Bereinigte Longlist durch Priorisierung und Klassifizierung von Kriterien und potenziellen Erwerbern, die im Nachgang kontaktiert werden sollen

Signing – Zeitpunkt der Unterzeichnung des Kaufvertrags zur Eigentumsübertragung

VAPS – Volkswagen Audi Partner Service

Literaturverzeichnis

- Arlinghaus O. & Balz U. (2009) Praxisbuch Mergers & Acquisitions: Von der strategischen Überlegung zur erfolgreichen Integration. Mi-Wirtschaftsbuch, München. S. 11 f.
- Beckmann, O. et al. (2018) Online Car Sales 2020, Ludwigsburg: MHP - a Porsche Company.
- Bischoff J.M. (2007) Change Management in M&A-Projekten — Von der Cultural Due Diligence zur Post-Merger-Integration. In: Nachhaltiges Change Management. Gabler. S. 63 f., S. 66 https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9531-5_3
- Blum U. (2018) Finanzierung. In: Blum U., Gleißner W., Nothnagel P., Veltsins M. (eds) Vade Mecum für Unternehmenskäufe. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 36 https://doi.org/10.1007/978-3-658-20755-7_3
- Brünjes A. (2020) Finanzierungslösungen mit Fremdmitteln im Zuge der Unternehmensnachfolge. In: Wieseahn A. (eds) Unternehmensnachfolge. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 207–221 https://doi.org/10.1007/978-3-658-27455-9_20
- Brass T. (2020) Organisation des Nachfolgeprozesses. In: Wieseahn A. (eds) Unternehmensnachfolge. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 277–285 https://doi.org/10.1007/978-3-658-27455-9_26
- DAT (2020) DAT-Report 2021
- Engelhardt C. (2017) Strategien im Unternehmenskauf. In: Mergers & Acquisitions. essentials. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 26 https://doi.org/10.1007/978-3-658-17066-0_4
- Feilmeier, C. (2020) rpc-Partners. Von https://www.rpc-partners.com/germany_de/publikationen/onlinehandel-autohersteller.html
- Fink H., Kühnemundt S. (2017) Marktanalyse „Nachhaltig wertschöpfen“. Effektives Management von Post Merger Integration in Unternehmen des deutschen Mittelstands. Horváth & Partner, Stuttgart. S. 2 URL: https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Media_Center/PDFs/Fachartikel/de/180327_Marktanalyse_MA_final_web_g.pdf (aufgerufen am 05.07.2020)
- Furtner S. (2012) Management von Unternehmensakquisitionen im Mittelstand: Erfolgsfaktoren Post-Merger-Integration. Linde Verlag GmbH, Wien. S. 93
- Gerpott T. (1993) Integrationsgestaltung und Erfolge von Unternehmensakquisitionen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart. S. 64
- Hagedorn U.-P. D., Hartmann S. & Heilert D.D. (2020) Automobile Wertschöpfung 2030/2050: Zusatzauftrag zu Beschäftigungsentwicklung aufgrund neuer Mobilitätsdienstleistungen. IPE Institut für Politikevaluation GmbH
- Hoffmann D. M., Seeberger D. D., Stempel K. & Zayer D. E. (2020) Aftersales: Der stille Fluch der Fahrassistenzsysteme. (I. Bain & Company, Hrsg.)
- Jansen S. (2016) Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 128, S. 291, S. 292 f., S. 293, S. 314, S. 261 ff. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4772-7>
- Kay R., Suprinovič O. (2020) Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolgen in Deutschland. In: Wieseahn A. (eds) Unternehmensnachfolge. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 3–14 https://doi.org/10.1007/978-3-658-27455-9_1
- Kunst A. (2019) Umfrage zur Bedeutung eines eigenen Autos 2017. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/220144/umfrage/umfrage-zur-bedeutung-eines-eigenen-autos/>
- Kunst A. (2020) Deutschland: Einstellungen zu Autos und Mobilität 2020. URL: <https://de.statista.com/prognosen/999887/deutschland-einstellungen-zu-autos-und-mobilitaet>
- Lux-Krönig, B. (2014) Autohaus. Von <https://www.autohaus.de/nachrichten/autohandel/der-asset-deal-1572792>
- Müller-Stewens G., Brauer M. (2010) Wie Synergiepotenzial optimal genutzt wird. Io new management Nr. 9 URL: https://www.alexandria.unisg.ch/69261/1/10_Wie%20Synergienpotenzial.pdf
- Müller-Stewens, et al. (2007) Knapps Enzyklopädisches Lexikon. Von https://www.alexandria.unisg.ch/42914/1/07_M%26A%20Grundlagen.pdf
- Neubacher H. (2021) Neue Normalität. In: Autohaus Ausgabe 01-02/2021, S. 12 ff.
- Oehlich M. (2013) Betriebswirtschaftslehre: eine Einführung am Businessplan-Prozess. Vahlen. S. 9 ff., S. 19
- Olm, M. F. (2020) Von <https://www.management-update-app.de/home/articles/ma/ma-rechtliche-grundlagen/>
- Padrka, R. (2020) Autohaus. Von <https://www.autohaus.de/nachrichten/autohandel/branche-im-umbruch-viele-autohaendler-haben-das-aktive-handeln-verlernt-2701490>
- Preuß O. (16. 04 2020) Welt. Von <https://www.welt.de/wirtschaft/article207244887/Autohandel-Die-Krise-kommt-zum-schlechtesten-Zeitpunkt.html> abgerufen
- Reindl S., Maier B. & Archimio D. S. (2020). Top 100 Automobilhändlergruppen in Deutschland. In: IfA | DAT HändlergruppenMonitor. Institut für Automobilwirtschaft (IfA). S. 15, S. 17. URL: https://top100.dat.de/wp-content/uploads/2020/09/StudieTOP100_DATifa_Leseprobe.pdf
- Schiffer K.J. (2020) Stiftungen in der Unternehmensnachfolgegestaltung. In: Wieseahn A. (eds) Unternehmensnachfolge. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 167–180 https://doi.org/10.1007/978-3-658-27455-9_16
- Schmal S. (2016) Formen und Bedeutung von M&A. In: Konsolidierungswellen und Prognoseverhalten von Finanzanalysten. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 7 https://doi.org/10.1007/978-3-658-14582-8_2
- Wegmann J. (2020) Verkauf als Nachfolgestrategie. In: Wieseahn A. (eds) Unternehmensnachfolge. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 209 ff. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27455-9_10
- Winkelhake, U. (2017) Die digitale Transformation der Automobilindustrie. 1. Hrsg. Berlin: Springer Vieweg.

Danksagung

Im Namen von CARS student consulting e. V. danken wir allen Mitwirkenden, die sich für Interviews bereit erklärt haben, für ihre Zeit und inhaltlichen Beiträge.

Ein besonderer Dank gilt Prof. Dr. Valentin Schackmann, Frau Antje Woltermann, Herrn Norbert Irsfeld und Prof. Hannes Brachat für ihre Einschätzungen und Expertenmeinungen.

Weiterhin danken wir Bachert Unternehmenskapital als Kooperationspartner und Sponsor der Studie sowie den weiteren auf der Studie gelisteten Sponsoren.

Wir freuen uns, die Studie gemeinsam mit Springer Automotive Media verlegen zu können, und danken Herrn Ralph M. Meunzel für die Zusammenarbeit. Vielen Dank an das beteiligte Team von CARS für das großartige Engagement und Durchhaltevermögen!

Ansprechpartner



Vorstand CARS student consulting e. V.
vorstand@cars-sc.de
www.cars-sc.de