Unternehmensnachfolge im Verkehrsgewerbe – Probleme und Lösungswege

Von Marian Gerster, Head of Marketing Carl Finance GmbH

Die Ausgangssituation

Immer mehr deutsche mittelständische Unternehmen haben Probleme, einen Nachfolger für die Unternehmensleitung zu finden.

Allein in dem Zeitraum vom Jahr 2018 bis 2022 sehen sich über 150.000 Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 1 Mio. € und 50 Mio.€ mit der Nachfolgeproblematik konfrontiert. Dies bedeutet ca. 30.000 Übergaben pro Jahr, was einen Anstieg von mehr als 3.000 Übergaben zu dem Schnitt der Vorjahre zwischen 2014 bis 2018 darstellt.

Der Anstieg an Übergaben von Unternehmen bringt jedoch auch Probleme mit sich, da 95% der Unternehmer keine Kinder haben, die das Unternehmen übernehmen möchten.

Nach einer Studie des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK 2018), haben knapp die Hälfte der Unternehmer keinen passenden Nachfolger in Sicht.

Grundsätzlich ist die Logistikbranche charakterisiert von einem attraktiven Investitionsumfeld. Laut einer Studie von PwC (Jahr 2017), ist sie nach der Automobilwirtschaft und dem Handel die Branche mit den dritthöchsten Transaktionswerten. Der Logistikmarkt ist demnach für die Käuferseite sehr attraktiv, was es oft erleichtert, einen Nachfolger zu finden.

Doch auch die Logistikbranche bleibt nicht unbetroffen von einem Anstieg an Unternehmern, die keinen Nachfolger finden. Im Bereich der logistischen Dienstleistungen befinden sich ca. 60.000 Unternehmen, die überwiegend im Mittelstand agieren.

All diese Unternehmen haben in den letzten Jahren einen extremen Wandel erlebt: Die Digitalisierung hat sowohl Lager- und Bestandsmanagement als auch den Kundenservice revolutioniert. Natürlich ist die Logistikbranche nicht die einzige, welche sich durch die Digitalisierung verändert, auch die Möglichkeiten im Kauf und Verkauf von Unternehmen ist durch sie weit fortgeschritten, jedoch werden diese Möglichkeiten zumeist nicht ausgenutzt.

Die Gründer der **Carl Finance GmbH**, **Kurosch Habibi** und **Pascal Stichler,** haben frühzeitig bemerkt, dass es im Markt keinen richtigen Ansprechpartner für Nachfolgeregelung im Mittelstand gibt und haben sich das Ziel gesetzt eine Plattform zu erschaffen, welche mittelständischen Unternehmen erleichtert ihre Firma zu verkaufen.

Interview mit Kurosch Habibi, einem der Gründer und Geschäftsführer von Carl

Verkehrsnachrichten (VN): *Wie gestaltet sich das Nachfolgeproblem in Deutschland?*

Habibi: Wenn ein Unternehmer sich aus seinem Geschäft zurückzieht und in Rente geht, übernimmt normalerweise ein anderes Familienmitglied des Unternehmers die Geschäftsführung. Durch die vielen Möglichkeiten, die die junge Generation auf dem modernen Arbeitsmarkt hat, gibt es jedoch immer weniger Familienmitglieder, die das Geschäft tatsächlich übernehmen wollen, wodurch für den Unternehmer oft nur noch der Verkauf des Unternehmens bleibt. Für kleine- und mittelständische Unternehmen wurde in der Vergangenheit oft kein gut strukturierter und effektiver Verkaufsprozess angeboten.

VN: *Welchen Vorteil hat ein Unternehmer, der sein Unternehmen über Carl verkauft?*

Habibi: Wer sein Unternehmen verkaufen will, sollte sich unbedingt gut beraten lassen. Carl bietet ein kostenloses und unverbindliches Beratungsgespräch mit einem Nachfolgeberater an, von dem jeder Unternehmer Gebrauch machen sollte. Es werden Branchenanalysen und eine erste Liste potentieller Käufer vorgestellt. Im Falle einer Zusammenarbeitet bietet Carl eine vollumfängliche Transaktionsberatung an.

Carl bewertet den Unternehmenswert und begleitet den Unternehmer in den Vertragsverhandlungen. Durch das große Käufernetzwerk können relevante Käufer angesprochen werden und ein kompetitiver Prozess durchgeführt werden. Die intensive Betreuung von Carl ermöglicht es dem Unternehmer, sich auf sein Tagesgeschäft zu konzentrieren und gleichzeitig das Unternehmen durch einen strukturierten und professionellen Prozess zu verkaufen.

VN: *Wann sollte man sein Unternehmen verkaufen?*

Habibi: Wann der richtige Zeitpunkt zum Verkaufen ist, hängt primär von der makroökonomischen Situation und dem Interesse des Käufermarkts ab. Diese beiden Faktoren sind aktuell sehr positiv. Die Niedrigzinssituation führt zu hoher Nachfrage nach alternativen Investitionsmöglichkeiten. Besonders der Logistikmarkt ist derzeit in Bewegung, da technologische Neuerungen, weitere Skaleneffekte ermöglichen und so einige Logistiker weiter schnell wachsen möchten. Diese Faktoren ermöglichen es, besonders hohe Kaufpreise zu erzielen.

VN: *Was zeichnet Carl aus?*

Habibi: Carl unterscheidet sich von anderen Unternehmen durch ein Transaktionsteam aus Experten mit Logistikerfahrung, sowie einer hohen Reichweite auf der Käuferseite.

Durch über 1.600 verifizierte Investoren kann Carl potenzielle Käufer identifizieren und einen kompetitiven Bieterprozess gestalten. Dies spart Zeit und Kosten und maximiert außerdem den Verkaufserlös. Durch das große Partnernetzwerk kann Carl in ganz Deutschland eine vollumfängliche Beratung für mittelständische Logistiker anbieten.

Kurosch Habibi
Gründer und Geschäftsführer

Somit haben sie die **Plattform Carl** mit dem Ziel gegründet, dem Mittelstand den gleichen Zugang zu einem professionellen und kosteneffizienten Prozess zu bieten, wie er großen Konzernen bereits seit langem zur Verfügung steht.

Das Ziel dabei ist es, dem Mittelstand endlich den gleichen Zugang zu einem professionellen und kosteneffizienten Verkaufsprozess zu bieten, wie er von Konzernen bereits seit langem genutzt wird.

So hat es **Carl Finance** geschafft, Europas führende Transaktionsplattform zu werden und betreut aktuell ca. 20 Exklusivmandate und 120 Transaktionen.

Carl auf einen Blick

Carl Finance (www.carlfinance.de) ist Dienstleister für mittelständische Unternehmensverkäufe und unterstützt Eigentümer aktiv während des gesamten Verkaufsprozesses und stellt so einen professionellen Verkaufsablauf sicher. Dies umfasst eine marktnahe Unternehmensbewertung, die Erstellung dezidierter Verkaufsunterlagen, Zugang zu einem umfassenden Netzwerk tausender Kaufinteressenten und die Begleitung bei Verhandlungen und der Unternehmensprüfung. 3 von 5 Unternehmen werden unter Wert verkauft. Um den Unternehmern einen gerechteren Preis zu verschaffen hat **Carl** eine eigene Plattform entwickelt auf der Investoren, Unternehmen und Berater zwecks Unternehmensverkäufen in Kontakt treten können.

Auf der Plattform sind bereits mehr als 1.600 verfizierte Investoren aktiv. Dies ermöglicht eine schnelle Käufersuche und einen kompetitiven Prozess. Im Regelfall dauert der Verkaufsprozess nur 9-12 Monate. Die Zentrale von **Carl Finance** liegt in Berlin und hat mittlerweile ein erfahrenes Team mit branchenspezifischem Wissen und über 220 sorgfältig geprüfte Partnerberater.

Carl Finance strukturiert Nachfolgeprozesse für jedes Projekt anhand von spezifischen Bedürfnissen individuell. Die Plattform erleichtert u.a. die Kontaktanbahnung zwischen Verkäufer und Käufer und automatisiert wesentliche Prozessschritte, die wichtig für einen Nachfolgeprozess sind.

Die **Carl-Plattform** richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen, die nach einem Nachfolger suchen. Die Unternehmen werden mit Investoren, die von Hand verifiziert werden, vernetzt.

Interview mit Felix Engelhardt CFA, Leiter der Transaktions- und Nachfolgeberatung

VN: *Welche Trends in Tech und Entwicklung in der Logistikbranche sehen Sie?*

Engelhardt: Der Fahrermangel und die daraus resultierenden höheren Lohnkosten stellen die Spediteure und Frachtführer vor eine große Herausforderung. Außerdem benutzen Logistiker immer mehr Telematik-Systeme, um Ihre Prozesse besser zu überwachen und effizienter zu gestalten. Die technologische Aufrüstung ist kostspielig und erfordert viel Knowhow, weshalb kleinere Unternehmen derzeit vermehrt an große Logistiker verkauft werden.

VN: *Spielt das Asset Light Modell eine wichtige Rolle bei der Ermittlung des Unternehmenswertes?*

Engelhardt: Ja, normalerweise führen Verkehrsunternehmer ein Asset Light Geschäftsmodell (geringes Kapitalvermögen im Vergleich zum Wert der Operationen), da es kostengünstiger ist, denn es ermöglicht maximale Flexibilität und die (Betriebs-)Kosten werden somit geringgehalten – Fahrzeuge werden zum Beispiel oft geleast. Nachteil hier ist, dass die Kundenanforderungen bezüglich kurzfristig bereitzustellender Kapazitäten sehr hoch sind und die Anforderungen teilweise schwer zu erfüllen sein können.

VN: *Gibt es derzeit viele Unternehmensverkäufe in der Logistikbranche?*

Engelhardt: Ja, vor allem bei Speditionen. Große Unternehmen versuchen durch Unternehmensübernahmen ihren Unternehmenswert zu erhöhen oder sich in anderen Märkten auszuweiten. Zum Beispiel hat im April der dänische Logistikkonzern DSV den Konkurrenten Panalpina mit Sitz in der Schweiz übernommen. Aber auch für mittelständische Unternehmen bleiben Übernahmen relevant, so wurde im Dezember 2018 die Heinrich Dehn Internationale Spedition GmbH von der Kern Logistik GmbH aufgekauft.

VN: *Die Nachfolgereglung wird auch in der Logistikbranche immer intensiver diskutiert. Welche Herausforderungen sehen Sie?*

Engelhardt: Die Herausforderungen der Nachfolgeregelung in der Logistik-Branche sind - ähnlich wie in anderen Branchen - immer mehr von Relevanz. Familienunternehmen sind damit konfrontiert, dass sich die Kinder der Inhaber das Unternehmen nicht weiterführen möchten. Wenn auch in der erweiterten Führungsriege der geeignete Kandidat fehlt, muss über einen externen Verkauf nachgedacht werden. Glücklicherweise sind die jahrelang aufgebauten Kundenbeziehungen und die Kraftfahrer wichtige Kaufgründe der Unternehmen. Wer es geschickt anstellt, kann deshalb einen besonders hohen Verkaufspreis erzielen.

VN: *Wie sollte sich ein Unternehmen im Rahmen eines Verkaufsprozesses positionieren?*

Engelhardt: Möglichst professionell und strukturiert. Dies bedeutet eine umfassende Aufarbeitung der Finanzkennzahlen und Unternehmensstruktur um einen „Investment Case“ erstellen zu können. Auf potentiell kritische Nachfragen wird proaktiv eingegangen und die Punkte in den Verkaufsunterlagen adressiert. Außerdem sollte ein gut vernetztes Beraterteam den Prozess leiten um potentiellen Käufern auf Augenhöhe zu begegnen und sich so optimal zu positionieren.

Felix Engelhardt, CFA
Leiter der Transaktions- und Nachfolgeberatung

Methoden der Unternehmensbewertung

Für den Verkäufer eines Unternehmens ist es immer wichtig, den Wert seines Unternehmens zu ermitteln. Dazu einige Grundsätze.

Der erste Schritt und Einstieg in den Prozess im Rahmen der Nachfolgeregelung ist die Unternehmensbewertung. Allerdings gibt es nicht „den einen richtigen Unternehmenswert", sondern drei verschiedene Methoden, bei welchem sich Unternehmer und Kaufinteressierte einigen müssen, welcher der richtige für beide Parteien ist. Dieser Wert wird mit einer der vier folgenden Unternehmensbewertungsmethoden bestimmt:

- **DCF-Verfahren**
  Der Grundgedanke des DCF-Verfahrens ist, dass nicht die heute vorhandene Unternehmenssubstanz, sondern zukünftige Vorteile, die Anteilseigentümer aus ihrer Eigentümerstellung erwarten können, ausschlaggebend für den Wert eines Unternehmens sind. Demnach wird im DCF Verfahren der Unternehmenswert durch eine Abzinsung von zukünftig zu erwartenden Zahlungsüberschüssen auf einen bestimmten Bewertungsstichtag bestimmt.

- **Ertragswertverfahren**
  Der Grundgedanke der Erwartungsmethode ist derselbe wie bei dem DCF-Verfahren, jedoch werden beim Erwartungsverfahren künftigen Gewinne, und nicht die künftigen Zahlungsüberschüsse, zugrunde gelegt.

- **Substanzwertverfahren**
  Der Substanzwert eines Unternehmens setzt sich stichtagsbezogen aus der Summe der einzelnen Unternehmensbestandteile zusammen. Also wird berechnet, wie hoch die Ausgaben sind, die zur Reproduktion des zu bewertenden Unternehmens aufzuwenden sind.

- **Multiplikationsverfahren**
  Das Multiplikationsverfahren basiert auf der Annahme, dass das Unternehmen einen ähnlichen Wert hat wie ein vergleichbares Unternehmen im Markt. Demnach wird der Unternehmenswert auf Basis von Kaufpreisen ermittelt, die im Rahmen von Transaktionen vergleichbarer Unternehmen gezahlt wurden.

Alle vier Verfahren ermitteln unterschiedliche Werte, die dazu benutzt werden, einen realistischen Wertkorridor zu erstellen. Jedoch ist der Unternehmenswert nicht immer äquivalent zum Unternehmensverkaufspreis, da letztendlich der Markt über den Preis entscheidet, nicht nur der Wert. Zu beachten ist, dass sich Deutschland derzeit in einer Niedrigzinsphase befindet, was es dem Unternehmer ermöglicht, besonders gute Preise zu erzielen.

Prozess des Unternehmensverkaufs

Wer sein Unternehmen über Carl verkaufen will, kann von sehr hohen Standards ausgehen. Die Leistung, die Carl verspricht, ist von Beginn an vollumfänglich, und ihre professionelle Transaktionsberatung schafft einen Mehrwert für das Unternehmen. Carl verfügt über einen transparenten und gut strukturierten Prozess, der in 4 Phasen aufgeteilt ist, in denen Carl sehr eng mit dem Unternehmen zusammenarbeitet und es in jedem Schritt begleitet.
(siehe Grafik auf Seite 9)

1. Vorbereitung

In der ersten Phase, der Vorbereitungsphase, wird ein Kick-Off Termin vereinbart, in dem sowohl Ablaufbesprechung als auch Transaktionsstruktur erstellt wird. Dazu gehört unter anderem die Ausgestaltung und Evaluierung eines Businessplans inklusive Wachstumsprognose. Dafür benötigen die Transaktionsexperten von Carl bestimmte Unterlagen des Unternehmens, die ebenfalls verwendet werden, um einen Teaser und ein Info Memo des Unternehmens für potenzielle Investoren anzufertigen.

2. Marketing

In der nächsten Phase, der Marketingphase, werden Teaser und Vertraulichkeitsvereinbarung an ausgewählte Investoren versendet. Nach Erhalt der unterschriebenen Vertraulichkeitsvereinbarung, erhält der Investor das Memorandum und es gibt eine erste Q&A Runde basierend auf dem Memorandum. Im letzten Schritt der Marketingphase werden unverbindliche, indikative Angebote erhalten und analysiert.

3. Verhandlung

Die Verhandlungsphase beginnt mit Due Diligence (Prüfung des zum Verkauf stehenden Unternehmens durch den potenziellen Käufer), die dadurch erhaltenen Informationen müssen mit den ausgewählten Investoren geteilt werden. Es finden Management Präsentation und erste Standortbesuche statt, um das Unternehmen besser kennenzulernen. Der Unternehmer wird bei Erstgesprächen unterstützt, außerdem hilft Carl bei der Auswertung von verbindlichen Angeboten und sorgt für Kaufpreismaximierung durch gezielte Verhandlungstechnik und geschicktes Handeln.

4. Vertragsabschluss

In der Abschlussphase wird der Unternehmer bei der Gestaltung der Verhandlungsstrategie und der Verhandlung der Transaktionsverträge unterstützt. Zudem gibt es eine finale Klärung der Transaktionsstruktur und eine Steuergestaltung mit den mandatierten Rechtsanwälten, bevor die finale Vereinbarung unterschrieben wird und die finanzielle Closing der Transaktion stattfindet.

Bei allen Phasen des Unternehmensverkaufs wird der Unternehmer maßgeblich von Carl unterstützt und geleitet. Der Unternehmer hat die Kontrolle während des Prozesses und für jede persönliche Situation finden die Transakionsexperten von Carl eine individuelle Lösung.

Vorbereitung	Marketing	Verhandlung	Vertragsabschluss
1	2	3	4
Kickoff Strategische Ausgestaltung des Businessplans inklusive Wachstumsprognose **Verkaufsunterlagen** Koordinierung der Unterlagen für den Datenraum. „Teaser“ und „Info Memo“ werden erstellt	**Ansprache von Kaufinteressenten** Gezielte Ansprache von potenziellen Käufern **Erhalt der indikativen Angeboten** Verhandlungen der Vertraulichkeitserklärungen und Vorbereitung der Management Präsentation	**Auswertung der Angebote** Beratung bei der Auswertung von Angeboten. Kaufpreismaximierung durch einen Bieterprozess **Erstverhandlungen** Unterstützung bei den Erstvehandlungen und Koordination der Unternehmensprüfung	**Transaktionsstruktur** Gestaltung der Transaktionsstruktur und Sicherstellung der Transaktions-finanzierung **Begleitung der Abschluss-verhandlung** Professionelle Beratung, Unterstützung und Koordination bei der finalen Vertragsverhandlung

Anmerkung: Nicht erschöpfende Darstellung

Carl