

Sanierungsberatung

Erfolgreiche Akutlösung beim Autohaus Oberrhein

Praxisbeispiel aus der Krisen- und Sanierungsberatung

(Waldkirch , 15.8.2015) Die telefonische Anfrage an den Berater erfolgte auf gute Empfehlung. Für die akute Krisen- und Verkaufsbegleitung beim Autohaus Oberrhein - nennen wir es so - war wie üblich Eile geboten. Aktuelle Abschlussunterlagen waren vorhanden, was nicht immer der Fall ist. Die Abschlüsse zeigten auf, dass die betreffende GmbH schon seit zwei Jahren bilanziell überschuldet war. Stille Reserven konnten die Lücke bislang ausgleichen. Eine präzise Beratungsunterlage vom Verband lag ebenfalls vor. Diese erhielt einst auch die Hausbank des Unternehmens. In dem zwei Jahre alten Dokument wurden spürbare Kursänderungen gefordert. Einen markanten Hinweis auf die Führungs- und Entscheidungsschwäche des Unternehmers verbot sich dieser damals in der Hoffnung, es doch noch selbst schaffen zu können. Weitere Analysen und Auswertungen zu den denkbaren Handlungsalternativen lagen nur halbfertig vor. Die Aussagen der Gewinn- und Verlustsituation bis zuletzt waren eindeutig. Die Marge im Neuwagen-geschäft schrumpfte während der letzten drei Jahre. Der Gebrauchtwagenbereich blieb hinter den Möglichkeiten zurück. Das Werkstattgeschäft war in Ordnung, aber ohne Glanz. Es konnte den Betrieb in der vorgefundenen Form trotz eines erfreulichen Kundenstammes nicht allein tragen. Insgesamt war offensichtlich: der erfolgreiche 64jährige Verkäufertypus, der das Autohaus in 35 Jahren als Eigentümer groß gemacht

hat und sich und seiner Familie einen angenehmen Lebensstandard ermöglichte, war den geänderten Anforderungen im Markt seit einiger Zeit nicht mehr gewachsen. Diese Einsicht kam allerdings erst kurz vor seinem Anruf bei uns und damit extrem spät.

Zwang zum Handeln

Die einst bedachte Strategie zur Verbesserung der Sachlage wurde trotz der Hinweise vom Kfz-Verband nicht umgesetzt. Der Grund lag auf der Hand: die Fehler der vergangenen vier Jahre untergruben das familiäre und betriebliche Vertrauen in das unternehmerische Geschick des Machers. Die zahllosen Diskussionen blieben auch den Mitarbeitern nicht verborgen. Deren Produktivität ging im Laufe der Zeit stetig zurück. Der Steuerberater lieferte die üblichen Auswertungen pünktlich und korrekt. Massive Hinweise auf Probleme unterblieben jedoch, zumal er keine vollständigen Kenntnisse vom Unternehmen hatte. Ein Freund des Hauses riet unverbind-



Fortsetzung: **Erfolgreiche Akutlösung beim Autohaus Oberrhein**

lich zu Finanzoptimierungen, von denen der Steuerberater immer erst im Nachhinein erfuhr. Ein weiterer Bekannter - rechtskundig - erledigte das Juristische entgegenkommend, aber nur durch "Darüberschauen". Aus falsch verstandener freundschaftlicher Nähe zum Unternehmer unterblieben die bitter notwendigen scharfen Hinweise. Sein aufgrund der Lage zuletzt sehr angespannter Führungsstil sorgte für kaum motivierte und nicht fortgebildete Mitarbeiter mit hohen Resturlaubsbeständen. Um einen stattlichen Anteil der Altfahrzeuge machten alle einen Bogen, anstatt die Autos endlich loszuwerden. Eine in Gutsherrenart ausgesprochene Beendigungskündigung führte über den Gerichtsweg zu einer teuren Wiedereinsetzung des betreffenden Beschäftigungsverhältnisses.

Die Aufgabe

Unsere Aufgabe hörte sich zu Beginn einfach an: es seien die Zahlen der letzten drei Jahren einem regional möglichen Markenstandard gegenüber zu stellen, Ziele des Unternehmers müssten überprüft werden, in wenigen Tagen sollte Einsicht in die Situation vorhanden sein. Im Anschluss wären die Möglichkeiten, die noch zur Verfügung standen, zu würdigen. Eine vertragliche Lösung, auch in Bezug auf eine Nachfolgeregelung, sollte den Schlusspunkt darstellen. Und dann kam es: ein Kaufinteressent sei vorhanden. Man komme aber seit Wochen nicht voran. Der

Kaufinteressent spreche bereits von "Frustration" und wolle nicht mehr.

Der Berater als Schlag- und Steuermann

Als Berater wird man in einer solchen Situation dann ganz plötzlich zum Schlag- und Steuermann gleichzeitig. Es geht nicht mehr um Rat oder Begleitung, sondern um die Führung im anstehenden Vorhaben. Die Kernfragen lauteten auch in diesem Fall: Gibt es nur diesen Interessenten für eine Nachfolge und Betriebsübernahme? Ist die einzige Hoffnung für den Betriebserhalt der Verkauf oder will (und muss) der Unternehmer nochmals für zwei bis drei Jahre Gas geben? Und lässt es sich machen, die Hausbank ggf. auch dafür zu gewinnen?

Im Zeitraum von wenigen Tagen stellte sich durch verschiedene Gespräche mit den Geschäftspartnern des Unternehmens heraus, dass ein Verkauf an den auch von Herstellerseite akzeptierten Interessenten wohl das Beste sei. Der Unternehmer wurde informiert und erteilte dem Berater dann die Freigabe, auch mit dem Kaufinteressenten direkt zu sprechen. Die Hin- und Hergerissenheit des Unternehmers hatte im Vorfeld zu einem zähen Ablauf geführt und damit zu ungünstigen vertraglichen Bedingungen für den Verkäufer der Betriebsassets. Der Berater konnte die Wogen glätten und schließlich zwischen den Parteien eine Basis für den „Endspurt“ herstellen.

Fortsetzung: **Erfolgreiche Akutlösung beim Autohaus Oberrhein**

Kommunikation und Kaufvertrag

Das Ergebnis, ein Kaufvertrag, war nur konsequent: die Mitarbeiter wollten nach Möglichkeit ihre Stellen behalten und waren im Vorfeld - und noch entkoppelt von einem Betriebsübergang - in Sachen Alturlaub zu Zugeständnissen bereit. Der Hersteller wollte den Standort für sich retten und signalisierte Entgegenkommen bei der Rücknahme von Fahrzeugen. Er unterstützte auch die Abstimmung mit der Herstellerbank. Die Hausbank präferierte eine beherrschbare Verwertung der Vermögensgegenstände ohne Überraschungen. Ein weiterer Einsatz unsererseits führte dann zu einer Verlängerung der Fristen und ermöglichte die vertragliche Klärung der noch offenen Punkte. Eine hohe Bedeutung kam der schriftlichen Kommunikation mit allen Beteiligten zu: es war besonders wichtig, Sicherheit, Klarheit und Vertrauen durch geschriebene Informationen zu erzeugen. Am Ende kam ein Asset Deal mit einem ordnungsgemäßen Betriebsübergang auf Basis eines Erwerberkonzeptes zustande. Mit der Unterschrift unter den Kaufvertrag sprachen alle von "Erfolg". Dem Unternehmer und seiner Familie blieb ein Scherbenhaufen erspart. Drei Jahre voller Zweifel fanden einen noch akzeptablen Abschluss. Der Totalzusammenbruch "Insolvenz" konnte durch eine präzise und neutrale Kommunikation verhindert werden. Wichtig war es, die bestimmenden Fakten zu sammeln und schnell weiter zu reichen. Die Suche nach Hebeln, mit de-

nen sich hier und da die schwierige Situation zum Guten bewegen ließ, fiel im vorliegenden Fall aufgrund der Zeitknappheit eher kurz aus. Präsentationen waren nicht angebracht. Es ging vielmehr um eine bewährt-erfahrene Praxisunterstützung des Unternehmers, der genau diese sein nahezu gesamtes Arbeitsleben lang nicht nötig hatte.

Der dargestellte Schnelldurchgang ist eher die Ausnahme. Zumeist hat der Berater auch die Aufgabe, einen geeigneten Kaufinteressenten zu finden. Andererseits ist das Beispiel im Umfeld schwieriger Bedingungen für Nachfolgeregelungen auch nicht ganz unüblich. Beratungsaufgaben für Autohändler starten zumeist mit der Erstellung eines Sachstandsgutachtens, was auch für die verlässliche und begründbare Fixierung eines optimalen Kaufpreises erfahrungsgemäß unabdingbar ist. Erst im zweiten Schritt wird überdacht, was zu tun ist – Verbesserung ohne Gesellschafterwechsel oder Verkauf des Betriebes. Sofern nur noch ein Hauruckvorgehen möglich ist, sollte sich der Auftraggeber für die Auswahl die Erfahrung des Beraters nachweisen lassen sowie dessen Fähigkeit, in kritischen Situationen schnellstens ein Vertrauensverhältnis zu Banken und Geschäftspartnern aufbauen zu können. Dazu sollte der Berater durchaus auch Referenzen, Referenzansprechpartner und ein Partnernetzwerk vorweisen.