Sanierung / Auch für Unternehmen in Schieflage gibt es eine realistische Möglichkeit zum Überleben, wie das Beispiel des Autohauses Heinz Lorenz zeigt

Richtung Abgrund

VON HOLGER ENGE

Hand aufs Herz, welches automobile Unternehmen hat nicht die ein oder andere Durststrecke hinter sich, mitunter hart am Limit. Gründe dafür sind meist fehlende Liquidität durch (steigende) Finanzierungsbelastungen. Erschwert oder beschleunigt wird das Ganze noch durch abnehmende Rentabilität, vor allem im Neuwagenbereich. Welche Auswirkung das hat, sieht man an den steigenden Übernahmen, Fusionen und vor allem den Insolvenzen, laut ZDK 1.100 im vergangenen Jahr. Dass es auch anders gehen kann, beweist das wieder erstarkte Autohaus Heinz Lorenz im sächsischen Wilkau-Haßlau, nahe Zwickau.

Das 1933 gegründete Traditionsunternehmen konnte allen Unwägbarkeiten und Turbulenzen der letzten 70 Jahre trotzen. Weit über die Grenzen der Region war es für hervorragende Qualität und bis in die 70er Jahre für den relativ seltenen Volkswagen-Service in der ehemaligen DDR bekannt. 1991 erhielt Inhaber Heinz Lorenz endlich wieder den begehrten Vertrag der Volkswagen AG, verbunden mit der Auflage der umgehenden Errichtung eines neuen Autohauses. Der bestehende Betrieb platzte förmlich aus allen Nähten und musste dringend expandieren. Ein Grundstück in einem potenziellen Gewerbegebiet war relativ schnell gefunden. Die Planungen begannen umgehend, das damals beratende Steuerunternehmen riet zur Gründung einer GmbH und erarbeitete eine Finanzierung. Bereits im darauf folgenden Jahr war Baubeginn und Anfang Dezember 1992 konnte der Neubau eröffnet werden. Übrigens der erste vollständige Neubau eines Autohauses in Sachsen und für Volkswagen und Audi in den neuen Bundesländern.

Freuen sich gemeinsam über die positiven Zahlen (v.l.): Geschäftsführer Thomas Geßner, Unternehmensberater Karl Dellner und Geschäftsführer Frank Behnert

Liquiditätsengpässe

Es zeigte sich bald, dass das Finanzierungskonzept von Anfang an auf wackligen Beinen stand. Zudem unterliefen dem damaligen „Beratungsfachmann" gravierende Fehler. So wurden beispielsweise illusorische Sonderabschreibungen getätigt. Das Korsett in Form von freier Liquidität wurde immer enger, zumal nur zwei tilgungsfreie Jahre mit der finanzierenden Bank vereinbart worden waren. Und das in der Hochzinsphase. Fehler, die nur bedingt der damaligen Geschäftsführung zuzuschreiben waren, fehlte hier doch die notwendige Erfahrung. Mit großem Einsatz, aber auch vielen persönlichen Entbehrungen rettet sich das Familienunternehmen über die kommenden Jahre.

1998 musste zur Erfüllung der Standards des Händlervertrages ein neuer Ausstellungsraum angebaut werden. Wieder wurden neue teure Kredite aufgenommen. Der über Jahre stabile Verkauf und Service reichte nicht aus, um Eigenkapital zu bilden, gerade Zins und Tilgung konnten erwirtschaftet werden.

Eine eingeleitete Umfinanzierung brachte auch keine gravierende Verbesserung der Situation. Um die Kredite abzusichern erhöhten die beiden leitenden Mitarbeiter und jetzigen Geschäftsführer nominell ihre Anteile. „Der finanzielle Rahmen wurde trotz-

dem immer enger, so dass ein kontinuierlicher Betriebsablauf teilweise nur schwer möglich war. Besonders schwierig gestaltete sich immer wieder das Ablösen der Fahrzeugbriefe bei der Herstellerbank. Ohne das Entgegenkommen und das Vertrauen der Herstellerbank und der Hausbank, der Volksbank Zwickau e.G., in unseren Betrieb wäre es oftmals kaum gegangen“, beschreibt Thomas Geßner rückblickend die Situation. Der dem Ehepaar Lorenz nahe stehende Frank Behnert hielt ihm dabei den Rücken im Tagesgeschäft frei und kümmerte sich perfekt um das Hauptstandbein, den Service. Zusammen mit dem auf Bankrecht spezialisierten Rechtsanwalt Steffen Gründig trat man die Flucht nach vorn an und versuchte ab 2001 erneut eine realistische und dauerhafte Finanzierung mit zu erwirtschaftendem Kapitaldienst auf die Beine zu stellen. Es wurden mehrere Vorschläge erarbeitet, doch so richtig fand man kein Gehör für den Ernst der Lage. Anders bei der Herstellerbank, der VW-Bank in Braunschweig, die im Rahmen ihrer Möglichkeiten immer noch an ihrem Engagement festhielt.

Pilotprojekt

Richtig in Gang und buchstäblich gerade noch zur rechten Zeit kam das Pilotprojekt für ein Händler-Risikomanagement im Herbst 2001 durch die regionale Volkswagen/Audi-Vertriebsgesellschaft in Chemnitz zum Tragen. Durch die Kontaktaufnahme zu der auf solche Bedürfnisse spezialisierten Unternehmensberatung Karl Dellner in Kempten wurde eine umfassende Betriebsanalyse erstellt. Daraus wurde innerhalb von zwölf Wochen zusammen mit Rechtsanwalt Gründig und Steuerberater Thomas Henschler ein Sanierungskonzept erarbeitet, was unter anderem vorsah, die VW-Bank als zukünftige Hausbank zu gewinnen. Doch schon bei der Präsentation vor Ort in Braunschweig erfolgte eine weitere Ernüchterung, da ein anwesender Bankmitarbeiter voreingenommen den Fall entschieden hatte und eine Veräußerung oder Liquidierung des Hauses forderte.

Bewusste Offenheit

Doch die langjährige Zuverlässigkeit und bewusste Offenheit des Autohauses gegenüber den Betreuern sollte sich auszahlen. Die bankintern zuständige Abteilung versprach im April 2002, den Vorgang trotz allem noch einmal zu überprüfen. Bange Wochen und Monate gingen ins Land und die wirtschaftliche Lage spitzte sich weiter zu. Die Bankangestellten machten sich persönlich vor Ort ein Bild über den Betrieb und die Geschäftsführung. Laufende Bankdarlehen wurden gestundet. Irgendwie schafften es die Beteiligten immer wieder, alle übrigen offenen Forderungen zu begleichen, was von den 26 Mitarbeitern durch stetigen Einsatz honoriert wurde. Anfang September fällt dann endlich die lang ersehnte Entscheidung pro Händler durch die VW-Bank mit der Empfehlung an alle Gläubiger: „Das Unternehmen ist sanierungswürdig.“

Die Profis um Karl Dellner, Rechtsanwalt Gründig und Steuerberater Henschler hatten ganze Arbeit geleistet. Bei der endgültigen Umschuldung wurde gleichzeitig die noch nicht gänzlich abgeschlossene Nachfolge geregelt. Gesellschafter Heinz Lorenz schied mit 67 Jahren aus dem Unternehmen aus. Es folgte ein umfangreicher Schriftverkehr, u.a. mit der Deutschen Ausgleichsbank, der DtA. Doch die stellte sich kurz vor dem Ziel für alle unerwartet quer. In einem Antwortschreiben erfolgte die Ablehnung mit der Berufung auf den Gleichbehandlungsgrundsatz aller Gläubiger. Es ging um einen geringen Anteil des Kontokorrent der ortsansässigen Hausbank und die Beteiligung des Finanzamtes wegen erst zukünftig eventuell fälligen Steuern.

Einem eingeschalteten Vermittler zur DtA gelang es jedoch, die DtA von der Richtigkeit der vorgesehenen Maßnahmen zu überzeugen, so dass im März 2003 endlich auch diese Institution dem Sanierungsplan zustimmte.

Arbeitsplätze erhalten

Alle Verträge konnten nun vorbereitet werden. Die extreme nervliche Belastung hatte ein Ende. Am 26. August 2003 wurden die neuen Darlehensverträge durch die Sachbearbeiter persönlich im Autohaus zur Unterschrift vorgelegt. Die stetig positive Entwicklung des Unternehmens, nun auch wieder im Besitz eines Audi Servicepartnervertrages, rechtfertigt die Entscheidung zu einer erfolgreichen Umschuldung und Sanierung: 26 Arbeitsplätze wurden erhalten. Zahlen sind eben nicht alles. ■

Düstere Wolken wie auf dem Foto über dem wieder erstarkten Autohaus Heinz Lorenz sind kein schlechtes Omen mehr