

kb+ Exitstrategie

Abschied vom Lebenswerk

14.01.2023 Von Julia Mauritz 4 min Lesedauer

Das Autohaus Lüttgen zählte zu den zehn ältesten Ford-Händlern in Deutschland, als es vor zwei Jahre seinen Betrieb endgültig einstellte. Ein schwerer Schritt, der eine genaue Planung erfordert und bei dem zahlreiche Stolpersteine lauern.



(Bild: Markus Lüttgen)

Es war keine erfreuliche Botschaft, die Markus Lüttgen kurz nach Weihnachten 2020 auf der kurzfristig anberaumten Mitarbeiterversammlung verkündete: Der Geschäftsführer vom Autohaus Lüttgen, einem der zehn ältesten Ford-Händler in Deutschland, musste seinen gut 40 Mitarbeitern mitteilen, dass sie alle ihren Job verlieren. Wenige Wochen zuvor hatte der Unternehmer den Vertrag für den Verkauf

der Autohausimmobilie unterzeichnet, die auf einem 9.000 Quadratmeter großen Grundstück in zentraler Lage in Bergisch Gladbach liegt: Das Ende des Autohausbetriebs war damit besiegelt.

Dabei stand das familiengeführte Autohaus Lüttgen aus finanzieller Sicht bis zuletzt solide da. Auch der exklusive Ford-Händlervertrag wackelte zu diesem Zeitpunkt nicht. Ausschlaggebend für diesen harten Schnitt waren laut Markus Lüttgen, der 20 Jahre zuvor ins elterliche Unternehmen eingestiegen war, in erster Linie andere Gründe. „Als Betriebswirt lag mein Fokus immer darauf, Wachstum zu generieren. Allerdings sind wir aus Platzgründen irgendwann an unsere natürliche Grenze gestoßen“, erläutert er. 2015 hatte Markus Lüttgen im Beisein von Elena Ford, der Ururenkelin von Henry Ford, als einer der ersten Händler in Deutschland einen Ford-Store eröffnet. Rund 1.000 Neu- und Gebrauchtwagen verkaufte das Familienunternehmen jährlich.

Fusionsgespräche mit Händlerkollegen waren gescheitert. Mit dem Wissen, dass der Hersteller perspektivisch die Zahl der Unternehmer reduzieren möchte, hatte Markus Lüttgen bereits 2019 das Gespräch mit Ford-Händlerkollegen aus der Region gesucht, um eine mögliche Fusion auszuloten. Einig wurde man sich damals jedoch nicht.



(Bild: Manfred Esser)

Dann kam Corona und mit der Pandemie die große Ungewissheit, wie es mit dem Autohandel und dem eigenen Unternehmen weitergeht. Die Verkaufszahlen brachen dramatisch ein, der Optimismus und der Glaube an das eigene Geschäftsmodell schwanden. Als ein Investor ein Angebot für

das Grundstück abgab, um auf diesem eine Wohn- und Gewerbeimmobilie neu zu bauen, stieß er folglich bei Markus Lüttgen auf offene Ohren.

Ein Anliegen war es für den Autohausgeschäftsführer, seine Mitarbeiter von Anfang an offen zu informieren und ihnen auch nach dem beschlossenen Aus eine berufliche Perspektive zu bieten. „Ich habe mit allen Mitarbeitern Einzelgespräche geführt und ihnen die Kündigung persönlich übergeben. Zudem habe ich allen zugesichert, dass ich sie bei der Jobsuche unterstütze“, schildert Markus Lüttgen. Er kontaktierte mehrere Händlerkollegen, schaltete Anzeigen und holte sich einen Personalberater ins Haus.

Händlerkollegen, die planen, ihren Geschäftsbetrieb einzustellen, rät Markus Lüttgen, sich rechtzeitig über die nötigen Formalitäten zu informieren: Beispielsweise sei es notwendig, eine Massenentlassungsanzeige bei der Bundesagentur für Arbeit zu stellen, um Kündigungen rechtssicher aussprechen zu können.

Kündigungsfristen müssen berücksichtigt werden. Bewusst machen muss man sich laut Markus Lüttgen auch, dass kein reguläres, operatives Geschäft mehr möglich ist, sobald man seinen Mitarbeitern das geplante Aus verkündet. Zudem gelte es zu bedenken, dass langjährige Mitarbeiter entsprechend lange Kündigungsfristen haben. „Entscheidend ist hier eine gute Planung. Man muss genau festhalten, wie lange welche Mitarbeiter noch zur Verfügung stehen“, erläutert Markus Lüttgen. Es sei in einem Autohaus nicht möglich, einfach das Licht auszumachen. Lüttgen hielt den Servicebetrieb, wie ursprünglich geplant, noch gut zwei Monate aufrecht. Seine Kunden informierte der Unternehmer direkt nach seinen Mitarbeitern über die lokale Presse.

Bei der Stilllegung hatte der Autohausgeschäftsführer mehrere knifflige Fragen zu klären: Was passiert mit den Leasingrückläufern, für die das Autohaus eine Rücknahmeverpflichtung unterzeichnet hat? Was passiert mit den rund 600 eingelagerten Kundenreifensätzen? Was ist mit den gut 200 bestellten, aber noch nicht ausgelieferten Neuwagen?

Markus Lüttgen suchte den Kontakt zur benachbarten Bergland-Gruppe und ging einen außergewöhnlichen Weg: Er half dem Ford-Partner, eine geeignete Immobilie in Bergisch Gladbach zu finden. Die Bergland-Gruppe

bezog die Räumlichkeiten eines leer stehenden, ehemaligen Renault-Autohauses und übernahm vom Autohaus Lüttgen nicht nur die Rückkaufverpflichtungen, sondern auch knapp ein Viertel der Mitarbeiter des Autohauses Lüttgen. „Das hat alles gut geklappt“, resümiert Markus Lüttgen. Am 30. Juni 2021 machte er in seinem Betrieb zum letzten Mal das Licht aus.

Rückblickend ist der ehemalige Autohausgeschäftsführer vor allem auf seine Mitarbeiter stolz: „Nach der anfänglichen Schockstarre haben alle bis zum letzten Tag mitgezogen. Jeder hat unsere Entscheidung verstanden“, freut sich Markus Lüttgen, der das Familienunternehmen mit seinem Bruder geleitet hatte. In Erinnerung geblieben ist ihm vor allem der Gebrauchtwagenverantwortliche. Sein Vertrag lief Ende März 2021 aus: „Er hatte mir versichert, bis dahin alle Fahrzeuge zu verkaufen. Und er hat es tatsächlich geschafft.“

Vom Autohausgeschäftsführer zum Berater und Coach

Markus Lüttgen selbst stand dabei mit Anfang 50 vor der Frage, wie es für ihn beruflich weitergeht: „Von meiner Selbstständigkeit hatte ich mich schon im Rahmen der ersten Fusionsgespräche mit anderen Ford-Händlern gedanklich ein Stück weit verabschiedet.“

Inzwischen hat Markus Lüttgen seinen Weg gefunden: Er hat den Trainerschein gemacht und ist ins Coaching und in die Autohausberatung eingestiegen. Er berät Betriebe, die eine Exitstrategie in Erwägung ziehen genauso wie Autohäuser, die Unterstützung beim Recruiting und der Vermittlung von Führungskräften suchen. Zudem hat er sich auf das Interimmanagement spezialisiert. Mit seinem ehemaligen „Lebenswerk“ hat Markus Lüttgen abgeschlossen: „Ich habe nicht mal mehr ein Foto unseres Autohauses aufbewahrt. Mein Blick ist nur noch nach vorne gerichtet“, versichert er.