UNTERNEHMEN

Schrauber unter Heuschrecken

A.T.U hat die drohende Pleite offenbar abgewendet. Doch fürs Überleben brauchen die Werkstätten ein neues Geschäftsmodell.

Wer in letzter Zeit wissen wollte, wie es um Deutschlands größte Werkstattkette A.T.U steht, bekam Antwort von Franz Kafka: „Man sieht die Sonne langsam untergehen und erschrickt doch, wenn es plötzlich dunkel ist“, unkte einer von 12 000 A.T.Ulern im internen Mitarbeiterforum, den Dichter zitierend. „Die Stimmung ist extrem schlecht“, klagte ein anderer weniger lyrisch. Und der Nächste schrieb: „Die Entwicklungen machen mir einfach Angst. Ich habe eine Familie von meinem Gehalt zu ernähren.“

2012 ging Schlecker unter, 2013 Praktiker, als heißester Anwärter auf den größten Firmen-Crash 2014 galt A.T.U mit seinen 600 Filialen im ganzen Land. Der Grund: Die Werkstattkette muss ihren Geldgebern nächstes Jahr 600 Millionen Euro zurückzahlen, kann das aber nicht.

Seit der Ankündigung eines desaströsen Jahresergebnisses im Sommer und der Herabstufung durch die Rating-Agentur Moody’s auf Ramschniveau wurden die Pleitegerüchte immer lauter. Vorsichtshalber brachte der neue Chef, Hans-Norbert Topp, der fünfte in elf Jahren, im Juni gleich einen Insolvenzspezialisten für die Geschäftsführung mit.

Zumindest vorläufig scheint das Überleben nun aber gesichert: Seit vergangenem Mittwoch sieht es so aus, als ließen sich die Hauptgläubiger auf ein Rettungskonzept ein, das große Teile der Schuldenlast von A.T.U nimmt. Damit werden sie zugleich neue Haupteigentümer.

Die finale Rettung ist das allerdings nicht, dazu braucht A.T.U vor allem ein neues, funktionierendes Geschäftsmodell. Die Einigung, die bis Jahresende im Detail ausverhandelt sein soll, verschafft erst mal nur Zeit, eklatante Managementfehler der Vergangenheit auszubügeln.

A.T.U, Auto-Teile-Unger, dieses Kürzel stand einst auch für eine erfolgreiche Selfmade-Karriere, die von Firmengründer Peter Unger. Bis 2002 hatte der Kaufmann aus einem kleinen Reifengeschäft den Marktführer unter den freien Werkstätten gemacht. Spezialisiert auf schnelle, billige Reparaturen, auf den Austausch von Reifen, Bremsen, Auspufftöpfen.

Verkauf von Alu-Felgen bei A.T.U: *Alle Entwicklungen verschlafen*

Dann aber machte Unger der Stress so zu schaffen, dass er die Mehrheit des Konzerns für 750 Millionen an ein amerikanisches Investmenthaus verkaufte. Das überließ A.T.U zwei Jahre später für 1,45 Milliarden Euro dem US-Riesen KKR, einem der bekanntesten Firmenaufkäufer.

Einen Großteil des Preises muss die gekaufte Firma, wie in solchen Fällen üblich, mit Krediten selbst stemmen. Bei A.T.U lagen die Zinsen dafür bei mehr als zehn Prozent, im abgelaufenen Geschäftsjahr schlugen 67 Millionen Euro zu Buche, größtenteils für ein Anleihenpaket über 450 und eines über 150 Millionen Euro, die im Mai und Oktober 2014 fällig werden.

Die wichtigsten Gläubiger der Hauptanleihe sind ebenfalls sogenannte Heuschrecken: Centerbridge, ein Geldgeber aus Amerika, sowie Fonds der Investmentbank Goldman Sachs.

Das Problem: Um die saftigen Zinsen einzuspielen, musste A.T.U im Hetztempo weiter wachsen und durfte sich keine gravierenden Fehler erlauben. Doch die gab es zuhauf. Miese Qualität bei eingebauten Ersatzteilen beispielsweise. „In der Vergangenheit zählte ausschließlich der Einkaufspreis, und die Qualität des Produktes wurde erst an zweiter Stelle betrachtet“, räumte ein Manager 2010 in einer internen Mail ein. Das hatte die Führung damals zwar schon geändert, der Ruf aber war ramponiert.

Auch durch schlechte Tests: Wenn der ADAC mit präparierten Wagen auf die A.T.U-Rampen fuhr, schnitt das Unternehmen meist schlecht ab. Erst beim jüngsten Test schaffte man die Wende. Gleichzeitig geriet der Konzern aber durch die Billigkonkurrenz im Internet unter Druck, ohne dass er selbst am Boom im Netz mitverdienen konnte.

Mickrige zwei Prozent vom Umsatz liefert der eigene Internethandel. „Wir haben so gut wie jede Entwicklung der letzten Jahre verschlafen, haben Preise, die gute 15 bis 25 Prozent über denen der diversen Internetportale liegen, von unserem tollen Ruf ganz zu schweigen“, fasste ein sarkastischer A.T.Uler im internen Forum die Lage jüngst zusammen.

So verwandelte sich ein schmaler operativer Gewinn im Geschäftsjahr 2012/13 nach Steuern und Zinszahlungen in einen Verlust von rund 35 Millionen Euro, der durch weitere Abschreibungen sogar noch viel höher ausfallen dürfte. Für 2014, wenn die Anleihen fällig werden, blieb nur die Aussicht Insolvenz. Dazu wird es nun wohl nicht kommen: Centerbridge und die Goldman-Fonds, die zusammen 75 Prozent der 450-Millionen-Anleihen halten, wandeln ihre Forderungen in Firmenanteile um. Centerbridge wird Mehrheits-

Unternehmenszahlen A.T.U

Gründung	**1985**
Filialen	**650**
davon in Deutschland	**600**
Mitarbeiter	**rund 12 000**
Umsatz im Geschäftsjahr 2012/13	**1,2 Mrd. €**
Verlust nach Abzug der Anleihe-Zinsen und Steuern	**ca. 35 Mio. €***

*ohne weitere Abschreibungen

DER SPIEGEL

eigner; KKR besitzt dann nur noch einen Mini-Anteil an A.T.U.

Die künftigen Eigentümer, allen voran Centerbridge, nehmen dabei ein Minus in Kauf, weil ihr neuer Firmenanteil weniger wert ist als ihre alten Forderungen – ein Tausch von Geld gegen Hoffnung also, Hoffnung auf bessere Zeiten. Und auch die Gläubiger der 150-Millionen-Anleihe sollen einlenken. Wenn die Verhandlungen erfolgreich sind, sinken die Zinsen für A.T.U auf 15 Millionen Euro jährlich. Das wäre noch zu schaffen.

Eine Perspektive für die Zukunft ist das allein noch nicht. Zum Wintergeschäft spendiert Neueigentümer Centerbridge deshalb 25 Millionen Euro, damit wenigstens die nötige Ware in den Läden steht. In ihrer Eckpunktevereinbarung haben die Investoren aber noch weit mehr frisches Geld zugesagt, insgesamt einen dreistelligen Millionenbetrag. Geld, das der neue Chef Topp dringend braucht, um das Geschäft umzubauen.

Ein großer Teil wird für neue Diagnosegeräte gebraucht, um die immer kompliziertere Autoelektronik auszulesen. Nur so kann Topps Plan aufgehen, das Kerngeschäft zu stärken – Reparaturen, die billiger, aber nicht schlechter als in der Vertragswerkstatt der Hersteller sein sollen. Helfen soll auch der Abschied von einer Geschäftspraxis, die viel Vertrauen gekostet hat: Früher mussten die Mechaniker an der Rampe nicht nur etwas von Autos verstehen; sie sollten gleichzeitig die besten Verkäufer sein. Das führte dazu, dass die Schrauber schnell mal angebliche Defekte fanden – im A.T.U-Jargon hieß das: „Autos totschreiben“ – oder den Kunden Zubehör andrehen wollten.

„Wir haben die Vermengung von Vertrieb und Reparatur abgeschafft“, verspricht Topp. Der frühere Sixt-Mann will außerdem das Sortiment seiner Shops ausmisten – keine Fahrräder mehr, keine Gartenschläuche oder Kinderbücher. Der Handel im Internet soll dagegen wachsen, der mit Autoscheiben auch, ebenso das Geschäft mit der Wartung von Fahrzeugflotten großer Firmen. Auf all diesen Feldern haben sich Konkurrenten aber längst breitgemacht. Warum sollte Topp schaffen, woran seine Vorgänger kläglich scheiterten?

„Wir werden ein Anreizsystem schaffen, um unsere Führungskräfte und die Vertriebler für gute Leistung extra zu belohnen“, sagt Topp. „Wir haben das größte Filialnetz und genug gute Mitarbeiter, um auf allen Feldern ganz vorn zu sein.“

Und natürlich soll weiter gespart werden. Der Chef sucht gerade einen neuen Marken-Slogan, der alte, „Meister gegen den Verschleiß“, gefällt ihm nicht. Also hat er alle A.T.Uler aufgerufen, sich etwas einfallen zu lassen. Für den Slogan der Zukunft soll es 300 Euro geben.

Rafael Buschmann, Jürgen Dahlkamp, Jörg Schmitt