

Der Chef ist tot!

Ein Erfahrungsbericht von Matthias Krohn

Matthias Krohn

- Geboren am 27.10.1979, 46 Jahre alt
- sehr glücklich verheiratet, 2 Kinder
- BWL-Studium FH Westküste, Diplom-Kaufmann
- Geschäftsführender Gesellschafter
Wucherpfennig Autovermietung bzw. Wucherpfennig & Krohn GmbH
- Präsident des „Bundesverband der Autovermieter Deutschlands e.V.“
- Offizier der Reserve

Wucherpfennig Autovermietung

- Gründungsjahr des Ursprungsunternehmens Wucherpfennig im Jahr 1898
- Laut  ältester Fahrzeugverleih der Welt
- Ursprünglich war der Sitz in der damaligen Stadt Altona
- Die Zentrale und der Sitz der Gesellschaft ist heute in Lensahn
- Vertreten an ca. 90 Standorten im Bundesgebiet
- Damit größtes Stationsnetz nach den internationalen Anbietern Sixt, Europcar, Enterprise und AVIS in Deutschland

http://www.focus.de/reisen/reise-news/autovermietung-mit-der-reiselust-kam-der-boom_id_5036077.html

Wucherpfennig Autovermietung



Wucherpfennig Autovermietung

- Produkte für Privat- und Firmenkunden
 - Stunden-, Tages- und Kurzzeitmieten
 - Wochenendmieten und Wochenmieten
 - Langzeitmieten (Mini-Leasing)
 - Unfall- und Werkstattdersatzmieten
 - Einwegmieten
 - Auto-Abo

- Verfügbare Zusatzoptionen
 - garantierte Dieselmotorisierung
 - Haftungsreduzierung mit 0 € Selbstbehalt
 - Tankservice
 - und noch viele mehr...

Wucherpennig Autovermietung

■ Fahrzeugklassen

Kleinwagen bis zur Luxusklasse



Funcars (Mercedes AMG)



Minibus /Vans mit 7 Sitzen und Busse mit 9 Sitzen



Transporter Kasten klein – groß



Transporter Koffer



LKW Koffer oder Plane



Der Chef ist tot!

Ein Erfahrungsbericht von Matthias Krohn

« Zurück

Trauer um den Unternehmer Jürgen Krohn

Er war ein waschechter hanseatischer Kaufmann, einer, dem der Handschlag reichte, um sich verbindlich zu verpflichten. Dazu brauchte der unkonventionelle und faire Chef der Avis-Autovermietung in Lübeck keinen Vertrag. Bei Geschäftskunden war Jürgen Krohn für seine Verlässlichkeit bekannt, jetzt trauern sie um ihn: Am 7. Januar ist er in Argentinien tödlich mit dem Motorrad verunglückt.

Der am 8. August 1946 in Cismar Geborene begann seine Karriere als Einkäufer bei einem Maschinenbau- und Nutzfahrzeug-Konzern. Zum Produkt auf vier Rädern kam er, als seine Schwester in die Familie Wucherpfennig und damit in die große Hamburger Autovermietung einheiratete. Autos wurden zu Jürgen Krohns Leidenschaft und blieben es: 1978 gründete er seine eigene Firma in Lensahn, mit zehn Fahrzeugen. Heute sind es 700. Anfang der achtziger Jahre schloss sich Krohn dem Autohansa-Autovermietung-Verbund an, wo er jahrelang im Aufsichtsrat saß.

1992 wurde die Krohn GmbH Lizenznehmer der Avis-Autovermietung, einem weltweit vertretenen Unternehmen. 2002 erweiterte der beliebte und umtriebige Chef seine Firma: Zwischen Westerland und Darß schuf er 14 Vermietstationen. Zum Unternehmen gehören heute 50 Mitarbeiter.

Obwohl erfolgreicher Geschäftsmann, häufte Jürgen Krohn keine Reichtümer an. Er besaß keine Yacht, kein Häuschen auf einer einsamen Insel, scherte sich nicht um Privilegien, die er problemlos hätte haben können. Der Hanseat in ihm ließ ihn jede Münze in sein Unternehmen stecken. Die Firma und seine Familie bedeuteten ihm alles.

Das zeigt sich auch daran, wie er für seine Nachfolge vorgesorgt hatte: Frühzeitig führte er seinen Sohn Matthias Krohn an sein Unternehmen heran. Der 25-jährige BWL-Student steht kurz vor dem Examen und soll bald das Firmenzepter in Händen halten. Dass die Zeit dafür schon so früh kommen würde, hatte Jürgen Krohn wohl nicht geahnt. Er hatte noch Visionen für seine berufliche Zukunft.

Krohn, leidenschaftlicher Motorradfahrer, bewunderte Chile, seit er mit 17 Jahren zur See gefahren war. Lateinamerika ließ ihn nicht wieder los. Kurz vor seinem tödlichen Unfall hatte er das Land seiner Träume noch einmal gesehen. kb

In-online/lokales vom 18.01.2005 01:00



Die Führungskraft ist tot!

Der Visionär ist tot!

Der Kundenbetreuer ist tot!

Der Einkäufer ist tot!

Der Ehemann ist tot!

Der Partner ist tot!

Der Freund ist tot!

Der Vater ist tot!

Der Chef ist tot! Gliederung

1. Vorgefundene Unternehmenssituation
2. Gab es einen Notfallplan?
3. War die allgemeine Vorsorge ausreichend?
4. Welche Herausforderungen kamen auf mich zu?
5. Verlauf der Unternehmensnachfolge
6. Resümee

1. Vorgefundene Unternehmenssituation 2005

■ Strukturelle Situation:

- End-Phase starken Wachstums (Zukauf von 8 Stationen in 2002)

1. Vorgefundene Unternehmenssituation 2005

■ Strukturelle Situation:

- End-Phase starken Wachstums (Zukauf von 8 Stationen in 2002)



1. Vorgefundene Unternehmenssituation 2005

■ Strukturelle Situation:

- End-Phase starken Wachstums (Zukauf von 8 Stationen in 2002)



1. Vorgefundene Unternehmenssituation 2005

■ Strukturelle Situation:

- End-Phase starken Wachstums (Zukauf von 8 Stationen in 2002)
- Anpassung der Ablauf- und Aufbauorganisation an die neue Größenordnung war nicht erfolgt, aber dringend notwendig
- Kein leistungsfähiges Controlling
- Mangelnde Transparenz/ Kommunikation von Ergebnissen
- Unzureichende Eigenkapitalausstattung
- Unbefriedigende Ertragskraft
- Der bisherige geschäftsführende Gesellschafter/Inhaber war der patriarchalische Führer des Unternehmens
- Ehefrau war auch Geschäftsführerin

1. Vorgefundene Unternehmenssituation 2005

- Mitarbeiter / Führungskräfte
 - Sehr stabile Belegschaft
 - Hohe Loyalität
 - Viel implizites Wissen vorhanden:
 - unbewusstes Wissen
 - durch Erfahrung gewonnen
 - Trägergebunden
 - schwer zugänglich
 - Wenig gewinnorientiert

1. Vorgefundene Unternehmenssituation 2005

■ Kunden

- Einige bedeutende Großkunden
- Viele Kunden mittlerer Größenordnung
- Sehr viele kleine Kunden sowie Einzelkunden
- Insgesamt sehr stabile Verhältnisse

1. Vorgefundene Unternehmenssituation 2005

■ Lieferanten

- Diverse Lieferanten
- So gut wie keine belastbaren Liefer-/Rahmenverträge -> Handschlag

■ Finanzierungspartner

- 2 Banken
- Keine belastbaren Rahmenverträge, Einzelfinanzierungen

■ Berater

- 1 externer Berater für den Bereich Reporting Finanzierungspartner

1. Vorgefundene Unternehmenssituation 2005

■ Familie

- Enge Verbundenheit zum Unternehmen
- Starker Zusammenhalt untereinander
- Testamentarische Regelung des Übertrags der GmbH-Anteile an eine Person

2. Gab es einen Notfallplan?

Nein!

2. Gab es einen Notfallplan?

Aber...

**es gab eine gut vorbereitete
Nachfolgeregelung**

**...allerdings erst für das Jahr
2011**

2. Gab es einen Notfallplan?

■ Die Nachfolgeregelung:

- Frühe und intensive Einbindung meiner Person in die verschiedensten Bereiche des Unternehmens mit teils großen Handlungsspielräumen
- Nebenberuflich operativ während der Schulzeit im Rahmen von Transferfahrten, Fahrzeugreinigung und gelegentliches Vermieten
- Hauptberuflich nach der Schule/Bundeswehr und vor dem Studium im Bereich Marketing/EDV sowie in der allgemeinen Verwaltung
- Parallel zum Studium in den Bereichen EDV, Fahrzeug-Einkauf und Finanzierung inkl. der Teilnahmen an sehr vielen externen Geschäftsterminen

2. Gab es einen Notfallplan?

- Die Nachfolgeregelung:

- Darüber hinaus war ich fast täglich Sparingpartner für meinen Vater und durfte auch bei der strategischen Unternehmensentwicklung frühzeitig inhaltlich mitwirken (Zukauf AVIS)

3. War die allgemeine Vorsorge ausreichend?

■ Direkte Notfallvorsorge

- Eine Unfallversicherung war abgeschlossen und war auch wirksam aufgrund der Todesursache Unfall
 - Versicherungssumme nur für Unfall in Ordnung, für Unfalltod ohne weitere Versicherungen nicht ausreichend
- Keine Risikolebensversicherung vorhanden

■ Altersvorsorge

- Die Altersvorsorge in Form kapitalgedeckter Lebensversicherungen waren als Sicherheiten hinterlegt und waren entsprechend nicht frei verfügbar

4. Welche Herausforderungen kamen auf mich zu?

■ Allgemeine Strukturen

- Schneller Aufbau eines leistungsfähigen Controllings und ergänzender Systeme als Ersatz für das vorherige System „Bauchgefühl“
- Schaffung einer adäquaten Aufbau- und Ablauforganisation mit klaren Verantwortlichkeiten und Stellenbeschreibungen
- Reduzierung der Führungsdichte (Abschaffung 1 Stufen-Hierarchie)
- Kommunikation der Ergebnisse (Erfolg oder nicht) an die Verantwortlichen
- Planung und Umsetzung der weiteren zum Turnaround notwendigen Maßnahmen

4. Welche Herausforderungen kamen auf mich zu?

■ Mitarbeiter / Führungskräfte

- Ersetzen der bisherigen Führungskraft
 - Dabei nicht den Vorgänger imitieren, jedoch gleichzeitig keinen Kulturschock auslösen
- Motivation
- Implizites Wissen zu expliziten umwandeln
- Ergebnisorientierung verankern
- Willen zum alleinigen Entscheiden fördern und fordern

4. Welche Herausforderungen kamen auf mich zu?

■ Kunden

- Einige maßgebliche Großkunden und auch viele mittlere Kunden wurden direkt durch den Chef betreut/verhandelt und mussten nun weiter betreut werden
- Kaum Informationen zum bisherigen Verlauf vorhanden (fehlendes CRM)
- Sehr deutliche Alters- und Wissensunterschiede

4. Welche Herausforderungen kamen auf mich zu?

■ Lieferanten

- Zunächst Aufrechterhaltung der Beziehung und Bezugskonditionen
- Verhandeln von belastbaren Liefer-/Rahmenverträgen inkl. Verbesserung der Bezugskonditionen
- Sehr deutliche Alters- und Wissensunterschiede

4. Welche Herausforderungen kamen auf mich zu?

■ Finanzierungspartner

- Zunächst schnelle Überzeugung der Risiko-Entscheider/Vorstände, dass der Tod des Inhabers für das Unternehmen eine lösbare Herausforderung darstellt und eine weitere Zusammenarbeit dafür notwendig ist.

(Besuch des ersten Kreditvorstands ca. 2 Wochen nach dem Todesfall)

- Zweckmäßige Strukturierung der Finanzen
 - Weniger Kontokorrent im Austausch gegen eine Sockelfinanzierung
 - Rückholung Bürgschaften/Umstrukturierung Sicherheiten
 - Verhandeln von belastbaren Rahmenverträgen und Konditionen für gewisse Zeiträume
 - Trennung der Abhängigkeit Privat zu Unternehmen zu Privat
- Aufbau neuer Finanzierungspartner zur Risikodiversifikation

4. Welche Herausforderungen kamen auf mich zu?

■ Familie

- Ausgleich der unterschiedlichsten Bedürfnisse
- Belastbare und verlässliche Konstante sein

■ Externe Stakeholder

- Erstes unanständiges Kaufangebot für das Unternehmen innerhalb der ersten 4 Wochen nach dem Tod des Inhabers
- Mitbewerber suchten Kontakt zum „Austausch“

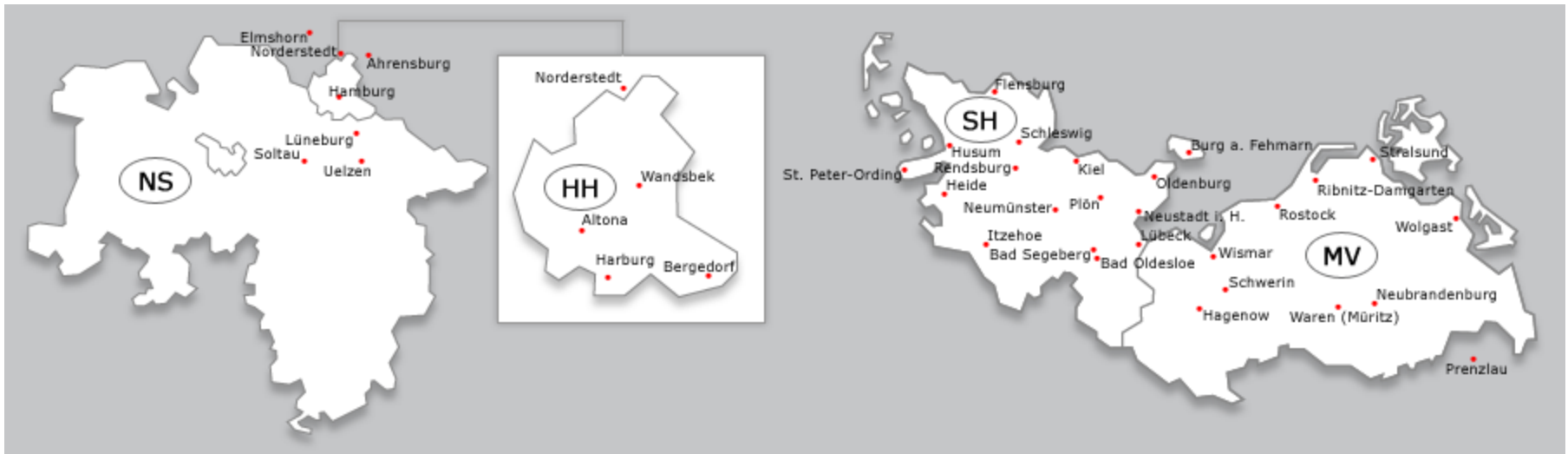
5. Verlauf der Unternehmensnachfolge Übersicht Standorte als Jürgen Krohn starb



5. Verlauf der Unternehmensnachfolge Übersicht Standorte vor der Fusion



5. Verlauf der Unternehmensnachfolge Übersicht Standorte nach der Fusion



5. Verlauf der Unternehmensnachfolge Gebiet nach erneuten Zukauf 2013



5. Verlauf der Unternehmensnachfolge



Der Chef ist tot! Ein Erfahrungsbericht, Matthias Krohn
28.05.2026, Lübeck

6. Resümee

- Alles ist noch einmal gut gegangen! Woran lag es insbesondere?
 - Sensationeller familiärer Zusammenhalt
 - Starkes Vertrauen der Finanzierungspartner in das Unternehmen, seine Pläne und mich persönlich
 - Engagierte Mitarbeiter
 - Allgemein wirtschaftlich gute Entwicklung der Volkswirtschaft/Branche
 - Rechtzeitiger Beginn der Nachfolgeregelung
 - Passende Persönlichkeit des Nachfolgers

6. Resümee

- Die Sollbruchstellen:
 - Familie/Erbregelung
 - Eigenkapitalausstattung
 - Ablauf- und Aufbauorganisation
 - Kunden
 - Lieferanten
 - Mitarbeiter
 - Finanzierungspartner
 - Fehlende Notfallvorsorge/Versicherungen
 - Nicht angegangene Nachfolgeregelung
 - Falsche Nachfolgerwahl

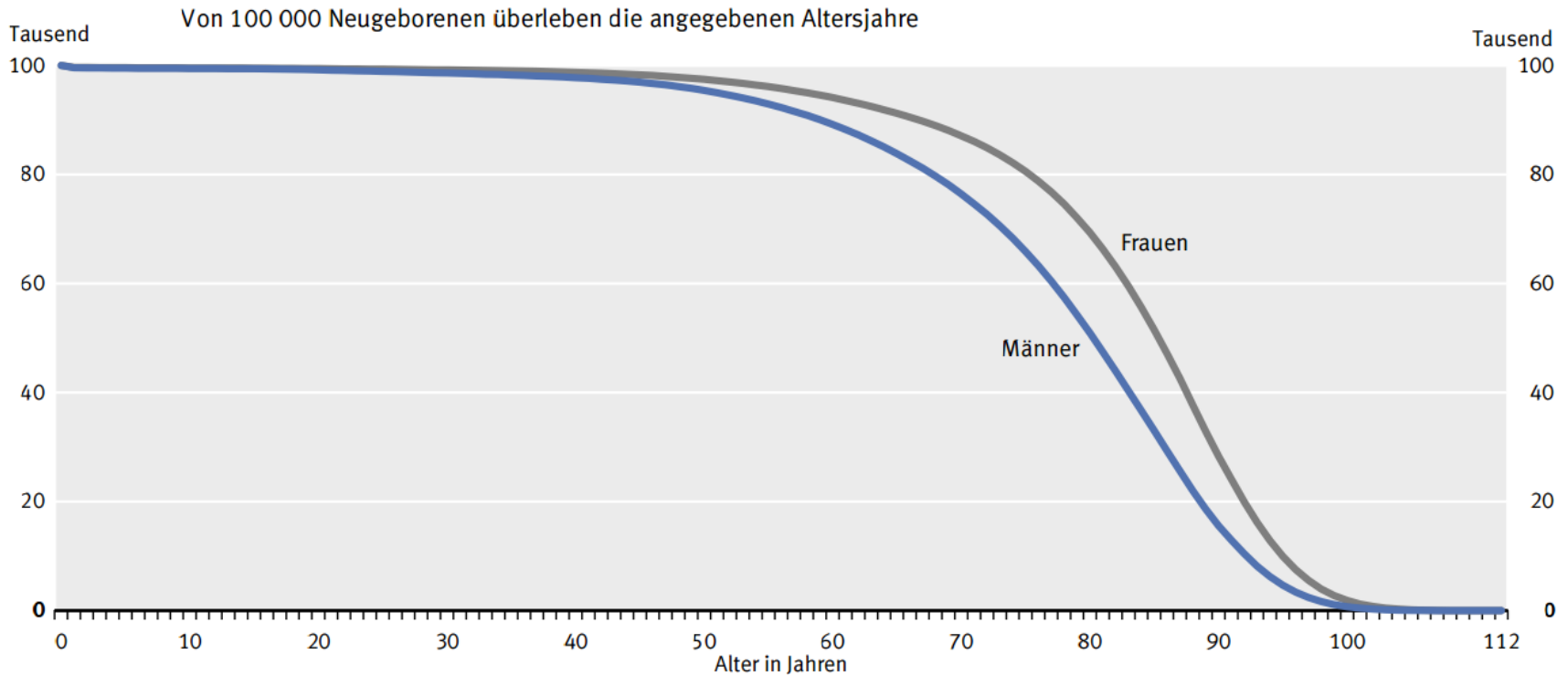
6. Resümee

- Was habe ich heute insbesondere in Bezug auf einen möglichen Notfall anders gemacht?
 - Eigenkapitalausstattung stark ausgebaut
 - Unfallversicherungen für besonders wichtige Personen im Unternehmen abgeschlossen
 - Risikolebensversicherung auf mein Leben abgeschlossen; sowohl durch das Unternehmen, als auch durch mit dem Unternehmen wirtschaftlich verbundene Personen
 - Trennung wirtschaftliches und privates Vermögen (Haftung)
 - 2 geschäftsführende Gesellschafter

6. Resümee

■ Es kann jeden Treffen:

Schaubild 3 Absterbeordnung $l(x)$ der Sterbetafel 2007/2009 im Alter von 0 bis 112 Jahren



2011 - 01 - 0184

6. Resümee

- Eine Bitte als persönlich Betroffener:
 - Nehmen Sie Ihre Verantwortung gegenüber allen ggf. Betroffenen eines Notfalls wahr. Insbesondere gegenüber Ihrer Familie.
 - Tragen Sie Sorge dafür, dass Ihre Familie sich auch im schlimmsten Fall wirtschaftlich frei entscheiden kann, ob Sie die Nachfolge wirklich antreten will.
 - Prüfen Sie regelmäßig, ob die von Ihnen getroffenen Maßnahmen noch Ihren und den Lebensumständen Ihrer Familie und Lieben gerecht wird.

