

„Cockpit 2008“ / Proaktive Unternehmenssteuerung
in kritischen Zeiten (Folge 4).

Externe Unterstützung

VON WALTER MISSING

Das Automobilgeschäft hat in Deutschland auf der Handelsseite nachhaltig an Glanz verloren. Gut 120 Jahre nach der Erfindung des Automobils, über die eine einst blühende automobiler Handelslandschaft entstanden ist, zeigt sich die Mehrheit der Händler mit ihrer Situation und Perspektive unzufrieden. Wie konnte das passieren? Die Antwort lautet: Das Funktionieren des Geschäftsmodells Automobilvertrieb und die Regeln der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel sind nie ernsthaft auf den Prüfstand gestellt worden. Die rasanten Veränderungen gerade der letzten Jahre bleiben ausgeblendet. Dabei ist so vieles grundlegend anders als früher: Die Rahmenbedingungen des Marktes und des Wettbewerbs, das Kundenverhalten und die Kundenerwartungen, die Anforderungen der Hersteller und nicht zuletzt auch die Ausgangsbedingungen beim Handel. Das Geschäftsmodell Automobilvertrieb hat sich insbesondere im Hinblick auf diese Einflüsse und die Belange auf der Handelsseite dabei nicht weiter entwickelt. Den Veränderungen hätte mit einer feinfühligeren Justierung der Stellschrauben am Geschäftsmodell längst Rechnung getragen werden müssen.

„Handeln“ ist angesagt

Das ist leider unterblieben. Die bisherigen Modifikationen zum Beispiel über die neuen leistungsorientierten Margen- und Bonussysteme haben zu keiner Verbesserung geführt und eine allgemeine Entspannung der Lage ist auch definitiv nicht in Sicht. Der Markt wird sein früher gewohntes Niveau nicht wieder erreichen, weder im Neu- noch im Gebrauchtwagenverkauf. Auch das Servicegeschäft wird bestenfalls stagnieren. Für den Handel ist deshalb „Handeln“ im unmittelbaren Sinn des Wortes angesagt. In Taten umgesetzt heißt das: „Aktiv steuern, verändern, anpassen“, das „Verkaufs- und Marketingverhalten umstellen“, die „Ertragsaussichten jeder einzelnen Geschäftstätigkeit zum Maßstab des Handels machen“ und durch ein „wirkungsvolles Controlling“ unterstützen.

Irreführende Argumente

Für den Handel geht es primär und in einem ersten Schritt darum, aus der aktuellen, höchst angespannten Renditesituation entlang der Null-Linie heraus zu finden. Leider sind dabei die tradierten Einstellungen der Hersteller zur Situation im Handel wenig hilfreich. Einige Beispiele mögen dies verdeutlichen:

GUTE BERATUNGSABLÄUFE SICHERN DAS ERGEBNIS



- **Vorgespräch:** Persönliches, honorarfreies Beratungsgespräch zur Grobanalyse der aktuellen Situation sowie zur Abklärung der grundsätzlichen Bedingungen einer Zusammenarbeit
- **Analyse:** Untersuchung und Darstellung der IST-Situation
- **Konzeption:** Erarbeitung und Darstellung des Konzeptes mit Rentabilitäts-, Liquiditäts- und Maßnahmenplanung sowie Planbilanz
- **Umsetzung/Controlling:** Plan-IST-Vergleiche mit Forecast, Liquiditätsvorschau und Maßnahmensteuerung im Einzelnen

Beratungsqualität ist die Voraussetzung für Ergebnisqualität

→ **„Die Spreizung der Rendite im Vertriebsnetz ist ein klarer Beleg für die unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Betriebe.“** Diese pauschale Feststellung der Hersteller ist unzulässig. Selbst die fähigsten Händler schreiben niedrigste Ergebnisse. Oft genug macht den Unterschied auch allein die Frage aus, wann und in welcher Höhe in die Betriebe investiert worden ist. Im Ergebnis entstehen dadurch zweifelhafte Hitparaden, die zum Maßstab für existenzielle Themen gemacht werden. Ein Hersteller beispielsweise vereinfacht geradezu obskur und rechnet, ähnlich der Bewertung im Eiskunslauf, die 10 Händler mit der höchsten Rendite und die 10 Händler mit der niedrigsten Rendite zusammen und bildet daraus den Durchschnitt für eine Zielrendite in seiner Handelsorganisation.

→ **„Der Handel benötigt Mengen- und Bestandsdruck, um alle Kräfte im Verkauf zu mobilisieren.“** Wenn Daimler-Chef Dr. Dieter Zetsche für sein Unternehmen zu Recht die Devise ausgegeben hat „Lieber verzichten wir auf Stückzahlen als auf Gewinn“ (Interview FAZ 21. 6. 2008), dann heißt das noch lange nicht, dass seine Vertriebssteuerung dem eins zu eins folgt. Nicht nur bei Mercedes-Benz wird diametral dem entgegen ein klares Push-Marketing verfolgt. Eine Pull-Strategie ist bei keinem der etablierten großen Hersteller zu erkennen.

→ **„Fahrzeuge mit zusätzlichen Prämien helfen dem Handel, die Jahresziele zu erreichen.“** Erstes Problem: Die Jahresziele entstehen nicht auf Basis sauberer qualitativer regionaler Marktanalysen. Zweites Problem: In aller Regel werden verkaufsun-

terstützende Maßnahmen erst dann losgetreten, wenn die Zielerreichung akut gefährdet ist. Oft genug greifen sie allein deshalb nicht, weil der Wettbewerb unmittelbar nachzieht. Die Maßnahmen, die obendrein vielfach an eine finanzielle Beteiligung des Handels geknüpft sind, führen deshalb vor allem zu einer weiteren Beschleunigung der Nachlass-Spirale und folglich des Renditeverfalls.

→ „Restwertrisiken aus Leasing- und Finanzierungsrückläufern sind Sache des Handels.“ Heißt, der Preiswettbewerb der Hersteller wird auf dem Rücken des Handels ausgetragen. Das gilt für Kauf- und Leasing-/Finanzierungsgeschäfte gleichermaßen.

Zeitarbeiter im Unternehmen

Die Liste ließe sich fortsetzen. Schon die wenigen Beispiele zeigen, dass grundlegende Veränderungen unumgänglich sind. Da sie jedoch noch auf sich warten lassen, ist es wichtig, das eigene Unternehmen ohne Wenn und Aber auf die jeweiligen Bedingungen und Voraussetzungen des relevanten Teilmarktes zu trimmen und alle betrieblichen Faktoren und Funktionen konsequent zu verbessern. Externe Unterstützung und der Blick von außen kann dabei hilfreich sein – insbesondere, wenn es darum geht, das Eisbergsyndrom zu vermeiden. Was nichts anderes heißt, als nicht nur die aus dem Wasser herausragende berühmte Spitze des Eisbergs zu betrachten, sondern sich vor allem auf den weit größeren Sockel unter der Wasseroberfläche zu konzentrieren. Oder anders ausgedrückt: Nicht Symptome kurieren wollen, sondern nach den Ursachen forschen und dort mit den Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen ansetzen.

Aller Erfahrung nach ist es oft genug so, dass die operativ verantwortlichen Führungskräfte in ihrem eigenen Unternehmen den notwendigen Veränderungsbedarf nicht erkennen. Das muss sie nicht disqualifizieren. Im Gegenteil. Sie haben weder die freie Analysekapazität noch das spezifische Methodenwissen eines Beraters. In seiner Rolle als externer Katalysator kann der Berater dabei helfen, die Brücke zwischen aktuell möglicher Branchenperformance und der Realität in dem zu beratenden Unternehmen zu bauen. Die Beraterzunft ist allerdings sehr unterschiedlich aufgestellt und nicht jeder ist für eine Beratung im Automobilgeschäft wirklich geeignet. Gefragt sind erfahrene Spezialisten, die eine klar ausgebaute Kompetenz im Automobilhandel vorweisen können und sich auf einer Höhe mit den aktuellen und zukünftig zu erwartenden Entwicklungen der Branche befinden. Darüber hinaus muss eine Unternehmensberatung auf einige tragende Pfeiler verweisen können, wenn sie im Automobilhandel erfolgreich beraten will: Eigene Führungserfahrung im Handel, detaillierte Kenntnisse der Systeme, Strukturen und Prozesse, hoch qualifizierte und spezialisierte Mitarbeiter, ein funktionierendes Netzwerk und ein breites Beratungsspektrum, das bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens beginnt und mit der operativen Umsetzung der Beratungsergebnisse im Unternehmen endet. Nur wer über diese Kernkompetenzen verfügt und sie durch eine Reihe komplementärer Faktoren wie das Coachen von Führungskräften oder – sofern unumgänglich – deren qualifizierten Ersatz ergänzen kann, ist in der Lage die komplexen Beratungsaufgaben in Automobilhandelsunternehmen zu bewältigen.

Probleme lösen, Mehrwert schaffen

„Show me your watch and I tell you the time“ – nach diesem Prinzip wird erfolgreiche Beratung sicher nicht funktionieren. Wichtig ist vielmehr, echte Branchenkompetenz in das zu beratende Unternehmen einzubringen. Allerdings nützt die beste Beratung nichts, wenn es nicht gelingt, die Führungsmannschaft des Unternehmens in das Projekt zu integrieren. Denn nach Abschluss einer Beratung soll und muss das höhere Leistungsniveau ja dauerhaft gehalten werden können. Die Beratungsergebnisse – und das ist der wichtigste Punkt überhaupt – müssen deshalb in verbindliche und nachvollziehbare Maßnahmenpläne münden und mit konkreten Euro-Potenzialen belegt werden. Die Festlegung eines Umsetzungsverantwortlichen ist in diesem Zusammenhang ebenso unabdingbare Pflicht wie die Definition einer Zeitleiste für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen.

Um Veränderungen erfolgreich in einem Unternehmen zu implementieren, reicht es keinesfalls, dass der Berater von deren Richtigkeit und Notwendigkeit überzeugt ist. Es zeugt auch von wenig Einfühlungsvermögen, Führungskräften und Mitarbeitern schlicht mitzuteilen, wohin die Reise geht und was sie in diesem Zusammenhang alles aus dem Weg räumen sollen. Die Aufgabe einer guten Beratung besteht vielmehr auch darin, die Betroffenen – egal auf welcher Ebene – zu Beteiligten zu machen und sie persönlich und methodisch für die Umsetzung der Maßnahmen fit zu machen. Die Veränderungen müssen so vermittelt werden, dass sie von den Führungskräften und Mitarbeitern verstanden und auch akzeptiert werden. Beratung führt damit auch unmittelbar zur Qualifizierung. Deshalb sollte mit jeder Führungskraft für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich neben dem konkreten Maßnahmenplan auch ein Umsetzungsplan vereinbart und verbindlich verabschiedet werden. Von den Beratern wird die konkrete Umsetzung trotzdem in regelmäßigen Takten begleitet, damit der Erfolg nicht kippt. Mehr zu dieser Thematik können Sie nachlesen im AUTOHAUS E-Paper. ●



E-Paper-Extra: Ausgriff zum Thema „Unternehmensberatung“!

„Proaktive“ Unternehmenssteuerung in kritischen Zeiten:

1. Teil: Unsichtbares sichtbar machen (AUTOHAUS 10-2008)
2. Teil: Aktive Steuerung und Risikoabschirmung – aber wie?
Mit Ausgriff „Überschuldungsprüfung“ und „Liquiditätsplanung“ (AUTOHAUS 11-2008)
3. Teil: Das Gesamtkonzept muss stimmig sein.
Mit Ausgriff „Rating“ (AUTOHAUS 12-2008)
4. Teil: Externe Unterstützung kann wirksam sein.
Mit Ausgriff „Unternehmensberatung“

Wenn Sie Anmerkungen oder Fragen haben, können Sie sich gerne an den Autor unter Walter.Missing@FahrHerrmannMissing.com oder Tel. 033201 43 03 26 oder -27 wenden.