

STEUERUNG GROSSER AUTOHANDELSUNTERNEHMEN

So müssten die Besten performen!

Folge 3: Vier Fixpunkte im Verkauf Neuwagen – Bruttogewinn, DB III, Herstellerboni und professionelles Portfolio-Management.



Die Serie „So müssten die Besten performen!“ in fünf Folgen zeigt auf, wie das oberste Management – die Geschäftsführer bzw. Vorstände – mit einer vernetzten und praxisnahen Steuerung das überantwortete Unternehmen zum Erfolg führt. In den ersten beiden Artikeln wurde neben der grundsätzlichen Einführung in die Thematik aufgezeigt, was konkret zu tun ist – nämlich:

1. ein strategisches Zukunftskonzept zu entwickeln,
2. die strukturellen Voraussetzungen darauf aufbauend darzustellen,
3. die operativen „Fixpunkte“ zur Unternehmenssteuerung festzulegen und
4. klare Kommunikationsprozesse mit Führungskräften und Mitarbeitern einzurichten.

In der heutigen Folge und in den nächsten Ausgaben befassen wir uns mit den speziellen „operativen Fixpunkten“, über die die Geschäftsführer bzw. Vorstände die Geschäftsbereiche und deren Perfor-

» Hilf Dir selbst und nutze Deine Chancen – gerade im Neuwagenverkauf. «

Walter Missing,
Missing Management

mance steuern und bei Bedarf eingreifen. Auf Basis klarer Ziele für jeden Fixpunkt können diese so den Unternehmenserfolg in den Geschäftsbereichen sicherstellen. Voraussetzung dafür ist, dass das TOP-

Management konsequent und nachhaltig nach der Logik des Systems arbeitet und sich im Rahmen der Unternehmenssteuerung auch im operativen Geschäft bewegt und dort von den einzelnen Geschäftsbereichen die vereinbarten Leistungen kontinuierlich einfordert.

Grundsätzliche Steuerungslogik: Ertragsorientierung

Das Gebot jedes ordentlichen Kaufmanns ist es, dass jeder Geschäftsbereich eines Unternehmens wirtschaftlich arbeitet. Parallel dazu stellt er die Ertragsorientierung in der Unternehmenssteuerung ohne „Wenn und Aber“ an die erste Stelle. In unserer Branche sieht die Realität bekanntlich anders aus. Immer noch wird der zumeist defizitäre Neuwagenverkauf

ABB. 1 DIE INHALTE DER FÜNFTTEILIGEN AUTOHAUS-SERIE

AUTOHAUS 17: Folge 1	AUTOHAUS 18: Folge 2	AUTOHAUS 19: Folge 3	AUTOHAUS 20: Folge 4	AUTOHAUS 21: Folge 5	
Einführung	Gesamtunternehmen Strukturelle Voraussetzungen	Verkauf Neuwagen 1. Fixpunkte	Verkauf Gebrauchtwagen 1. Fixpunkte	Service Werkstatt 1. Fixpunkte	Service Teile 1. Fixpunkte
Operative Fixpunkte und notwendige Strukturen	Controlling	Bruttogewinn Deckungsbeitrag III	Bruttogewinn Deckungsbeitrag III	Bruttogewinn DB III	Bruttogewinn DB III
Strategische Basis / „Zukunftskonzept“	Risikomanagement / Revision	Herstellerboni / Portfolio-Management	Herkunftsarten / Standzeitenklassen	Serviceprozesse / Service-Excellence	Hersteller-Boni
Unternehmensentwicklung	Finanzen und Betriebswirtschaft	2. Nachgelagerte Steuergrößen	2. Nachgelagerte Steuergrößen	2. Nachgelagerte Steuergrößen	2. Nachgelagerte Steuergrößen
Interne Kommunikation	Personal	Marktpotenzial Eigenmarktanteil		Sondergeschäfte	Logistik / Bestände
	Organisationsentwicklung / IT	Soll-Bestände / Bestandsstruktur	Soll-Bestände / Bestandsstruktur / Angebots-Mix	Dienstleistungsqualität	Dienstleistungsqualität
	Marketing / digitale Evolution	Finanzdienstleistungen	Finanzdienstleistungen		
		Dienstleistungsqualität	Dienstleistungsqualität		

Übersicht „operative Fixpunkte“ und „nachgelagerte Steuergrößen“ im Verkauf Neuwagen

Foto oben: Panthermedia; Tabelle: Missing Management

von den anderen Geschäftsbereichen quersubventioniert. Ein Minusgeschäft ist aber ex definitione kein Geschäft. Der einzige Hersteller, der hierzu bisher klar Stellung bezogen hat, ist die Audi AG. Sie vertritt deutlich den absolut richtigen Anspruch, dass in allen Geschäftsbereichen schwarze Zahlen erwirtschaftet werden müssten und mindestens eine Umsatzrendite von insgesamt 3 % anzustreben sei. Alle anderen Hersteller lassen die Quersubventionskultur sehenden Auges zu – mit der Folge, dass im deutschen Automobilhandel nicht nur im letzten Jahr mit rund 1 % eine absolut unbefriedigende Umsatzrendite erreicht worden ist.

Hilf Dir selbst und nutze

Deine Chancen

Alle Initiativen, das Geschäftsmodell des Automobilhandels vor diesem Hintergrund grundlegend zu reformieren, sind in den zurückliegenden Jahren weitgehend ins Leere gelaufen. Die Aussichten, dass hier doch noch Systemänderungen eintreten könnten, sind als gering einzustufen. Eher scheint das Gegenteil der Fall zu sein. Das zeigen die Margen- und Bonussysteme für den Verkauf Neuwagen, die immer komplizierter und unübersichtlicher werden und heute einer eigens dafür eingerichteten professionellen Steuerung bedürfen. Die Devise muss vor diesem Hintergrund lauten: „Hilf Dir selbst und nutze Deine Chancen“ – gerade im Neuwagenverkauf, in den deshalb als Erstes mit gezielten „operative Fixpunkten“ eingestiegen wird.

Die operativen Fixpunkte im Verkauf Neuwagen

„Wer im Neuwagenverkauf Geld verdienen will, der kann nur beim Bruttogewinn ansetzen“. Darüber besteht sicherlich Einigkeit. Zusammen mit dem Deckungsbeitrag III gehört er nicht nur im Neuwagenverkauf zu den zentralen operativen Fixpunkten, sondern in allen Geschäftsbereichen des Unternehmens. Es kommt jedoch auf die erreichte Höhe des Bruttogewinnes an. Einschließlich aller Boni, die die Hersteller auf die verschiedenen Geschäftsarten gewähren, muss der Bruttogewinn im Verkauf Neuwagen im Einzelkundengeschäft eine Größenordnung von > 10 % erreichen, damit ein positives Betriebsergebnis in diesem Geschäftsfeld erreicht werden kann. Erstmals hat eine Studie der KMU Forschung Austria vom 15. Januar

ABB. 2 STEUERUNGSSTUFEN	
Steuerungsstufe 1	Verpflichtung der Bereichsleiter Verkauf Neuwagen, vor Abschluss von Jahreszielvereinbarungen mit den Herstellern eine aktuelle Marktanalyse zu erstellen, mit der das eigene Marktpotenzial sauber ermittelt und dokumentiert wird
Steuerungsstufe 2	Verpflichtung der Bereichsleiter Verkauf Neuwagen, alle notwendigen Weichenstellungen für die optimale Ausschöpfung der Marktpotenziale und die Einhaltung der definierten Soll-Bestände vorzunehmen
Steuerungsstufe 3	Abschluss quantitativer Zielvereinbarungen mit den Bereichsleitern Verkauf Neuwagen und Koppelung mit leistungsabhängigen Vergütungssystemen (Tantiemen)
Steuerungsstufe 4	Integration der Ausschöpfung der „Leistungsboni der Hersteller“ und des „Portfolio-Managements“ in das Gesamtsystem über qualitative Zielvereinbarungen mit den Bereichsleitern Verkauf Neuwagen

Steuerungsstufen für das oberste Management

2015 mit präziser Arbeit diese Größe klar hergeleitet und bestätigt. Beim DB III beträgt die notwendige Mindestgröße > 5,0 %, um in die Gewinnzone zu gelangen. Damit kein Missverständnis entsteht: Mit diesen Mindestgrößen beginnt erst das Geldverdienen. Die beiden wichtigsten Fixpunkte im Neuwagenverkauf,

1. der Bruttogewinn und 2. der Deckungsbeitrag III,

können die genannten Größenordnungen aber nur erreichen, wenn zum einen die Leistungsboni der Hersteller optimal ausgeschöpft und zum anderen im Rahmen eines professionellen Portfolio-Managements bei den Finanzdienstleistungen überdurchschnittlich hohe Penetrationsraten realisiert werden (die Einflüsse des Großkundengeschäftes werden bei der Betrachtung nicht berücksichtigt). Als eigenständige Fixpunkte kommen im Verkauf Neuwagen somit

3. die Ausschöpfung der Leistungsboni der Hersteller und

4. ein professionelles Portfolio-Management hinzu, auf die noch separat eingegangen wird.

Wie kann das oberste Management ein Steuerungssystem, das ganz konkret auf diese vier Fixpunkte ausgerichtet ist, aufbauen? Dazu bedarf es der in *Abbildung 2* aufgezeigten Steuerungsstufen, in deren Rahmen vor allem die quantitativen Vereinbarungen mit den Bereichsleitern Verkauf Neuwagen über folgende vier Fixpunkte getroffen werden:

- Bruttogewinn: > 10,0 %
- Deckungsbeitrag III: > 5,0 %
- Leistungsboni: > x,x % (volle Ausschöpfung, markenabhängig)

- Portfolio-Management: > x,x € (volle Ausschöpfung, folgt in AUTOHAUS 20)

Steuerungsstufe 1: Verpflichtung der Bereichsleiter Verkauf Neuwagen, vor Abschluss von Jahresziel-Vereinbarungen mit den Herstellern eine aktuelle Marktanalyse zu erstellen, mit der das eigene Marktpotenzial sauber ermittelt und dokumentiert wird.

Marktpotenzial

Die daraus abgeleiteten Mengenziele mit den Herstellern bilden die Grundlage einer ertragsorientierten Volumensteuerung des Verkaufsgeschäfts. Die Volumenziele müssen so dimensioniert werden, dass auf grenzwertige Geschäfte, nach dem Motto „weniger kann mehr sein“, zugunsten der Rendite verzichtet werden kann. Auf diese Weise werden zugleich zum einen überhöhte und im späteren Abverkauf teure Neuwagenbestände oder Fahrzeuge mit Tageszulassungen und zum

SERIE IN FÜNF FOLGEN

Branchenexperte und Unternehmensberater **Walter Missing** zeigt in seiner Serie, wie zahlenbasierte und weitere Faktoren für den Unternehmenserfolg aktiv gemanagt werden müssen und wie das Zusammenspiel auf dieser „Klavatur der weißen und schwarzen Tasten“ effektiv funktioniert.

Folge 1: Einführung ins Thema (AH 17/2015)

Folge 2: Strukturelle Voraussetzungen für die zielgerichtete Unternehmenssteuerung (AH 18/2015)

Folge 3: Fixpunkte Verkauf Neuwagen

Folge 4: Fixpunkte Verkauf Gebrauchtwagen

Folge 5: Fixpunkte Aftersales

anderen Boniverluste vermieden, die dann eintreten, wenn die Mengenziele nicht erreicht werden konnten. Es kommt deshalb entscheidend darauf an, anspruchsvolle, aber auch realistisch erreichbare Volumenziele zu definieren und mit den Herstellern auf Augenhöhe zu vereinbaren. Die Markt- und Absatzpotenzialanalyse ist einer der Schlüssel dazu.

Eigenmarktanteil als wichtige Größe

Es gibt wenige Branchen, die ihr Marktpotenzial so klar bestimmen können wie der Automobilhandel. Denn nahezu alle Hersteller stellen ihren Händlern detaillierte Marktdaten in hervorragender Qualität zur Verfügung – und zwar nicht nur über die Neuzulassungen und Marktanteile der einzelnen Marken in den jeweils definierten Gebieten, sondern auch über – wir nennen sie – die Eigenmarktanteile. In der Markt- und Absatzpotenzialanalyse (Abbildung 3) werden auf dieser Basis ermittelt:


- Das Marktvolumen
- Der Marktanteil der jeweiligen Marke und das mögliche Verbesserungspotenzial (im Abgleich zu den im Gesamtmarkt Deutschland erreichten Werten)
- Der Eigenmarktanteil (Anteil, den zum Beispiel der gebietsansässige Volkswagen-Händler mit seinen VW-Lieferungen – den sog. Pump-in – in dem betrachteten Gebiet an den Lieferungen aller Volkswagen-Händler in das Gebiet erzielt bzw. erzielen soll)
- Die Pump-out (Lieferungen des Händlers in andere Gebiete)

Es bestehen vielfach unklare Vorstellungen über die richtigen Zielwerte. Für den Marken-Marktanteil muss der Anspruch gelten, mindestens den Wert zu erreichen, den die jeweilige Marke im Gesamtmarkt Deutschland realisiert hat. Der Eigenmarktanteil muss bei mindestens 70% liegen, wenn es dort keinen sonstigen Händler der gleichen Marke gibt. Gibt es einen weiteren Händler – was vor allem bei den Volumenmarken in Ballungsräumen regelmäßig der Fall ist – dann lautet der Zielwert für den Eigenmarktanteil mindestens 50%. Mit weniger darf sich das TOP-Management nicht zufrieden geben.

Steuerungsstufe 2: Verpflichtung der Bereichsleiter Verkauf Neuwagen, alle notwendigen Weichenstellungen für die optimale Ausschöpfung der Marktpotenziale und die Einhaltung der definierten Soll-Bestände vorzunehmen.

ABB. 3 MARKT- UND ABSATZPOTENZIALANALYSE						
Marke 1	Marktvolumen	Marktanteil Marke 1	Neuzulassungen Marke 1	Pump-in* Marke 1	Eigenmarkt-Anteil	Absatzpotenzial
Marktgebiet 1	7.500	25,0%	1.875	1.800	70%	1.260
Pump-out	-	-	-	-	-	240
Gesamtabsatz	-	-	-	* Neuzulassungen abzüglich Reimporte	-	1.500

Praxisbeispiel Markt- und Absatzpotenzialanalyse einer Autohaus-Gruppe für ihre Marke 1

ABB. 4 BONUS-SYSTEM AUDI 2014		
 Bonusarten	Bonus-System Audi 2014	
	Bonus-Spreizung	Autohaus Gruppe 1
Performance-Bonus	0,00% - 1,25%	1,00%
Marketing-Bonus	0,00% - 0,25%	0,25%
Loyalitäts- u. Eroberungsbonus	0,00% - 1,40%	1,20%
CSS-Bonus	0,00% - 0,80%	0,30%
CI/CD-Bonus	0,00% - 2,50%	2,00%
Vorfürswagen-Bonus	0,00% - 0,70%	0,70%
Gesamt (ohne Modell-Boni)	0,00% - 6,90%	5,45%

Bonussystem Audi 2014 und realisierte Werte einer Autohaus-Gruppe (Praxisbeispiel aus 2014)

Systematische Marktbearbeitung

Maßgebliche Voraussetzung für die Ausschöpfung des vorhandenen Marktpotenzials ist die systematische Marktbearbeitung. Das hört sich wie selbstverständlich an, findet in der Praxis aber immer noch nicht durchgängig statt. Die Marktbearbeitung erfolgt vielfach nur In-House statt, also von den Schreibtischen der Verkäufer aus. Viel zu selten gibt es einen etablierten Außendienst, der gezielt auf die Bearbeitung von Small Fleet- und gewerblichen Kunden angesetzt wird – ganz zu schweigen von Verkäufergebieten mit klarer Kundenzuordnung, Bearbeitungszuständigkeit und Verantwortung wie z. B. im Mercedes-Benz Vertrieb.

Fest steht: An konsequenter, systematischer Marktbearbeitung und Kundenbetreuung auf Basis einer integrierten, ständig aktualisierten Kundendatenbasis führt kein Weg vorbei.

Einhaltung der definierten Soll-Bestände

Alle Hersteller machen ihren Händlern klare Vorgaben bezüglich der Mindestmengen, die als Lager- und Ausstellungsfahrzeuge und als Vorfürswagen gehalten werden müssen. An deren konsequenter Einhaltung führt ebenso wenig ein Weg vorbei wie an der strikten Beachtung der

Haltedauer für Vorfürswagen, wenn man die daran geknüpften Boni nicht gefährden will. In Abhängigkeit von den verkaufspolitischen Zielen und den jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten (v. a. Anzahl der Standorte pro Handelsvertrag und Anzahl der dienstwagenberechtigten Mitarbeiter) können die Soll-Bestände davon nach oben abweichen. Entscheidend kommt es darauf an,

- die Soll-Bestände klar und eindeutig pro Marke und pro Betrieb zu definieren,
- sie in der Planung durchgängig zu verankern und kontinuierlich zu monitoren sowie
- konsequent einzuschreiten, wenn Bestandshöhe, Bestandsstruktur oder auch das Alter der Bestände von den Zielwerten abweichen.

Dabei sollten auch Vorfürswagen nach spätestens 180 Tagen verkauft sein – es sei denn, bestimmte Incentive-Programme der Hersteller verlangen überdurchschnittlich lange Haltedauern. Aber nichts und niemand verbietet selbst dann den Verkauf der Fahrzeuge, bevor sie ausgesteuert werden. Das geht allerdings nicht von alleine. Vielmehr müssen im Sinne einer pro-aktiven Vorsorge zum Beispiel für die Verkäufer entsprechende Anreize geschaffen werden, dass sie die Bestandsfahrzeuge in ihrem besonderen Fokus haben und gegen-

Partner des Handels

„Das Kfz-Geschäft ist meine Leidenschaft
und die Bank mein Partner.“

Die Bank Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe GmbH
bietet mir:

- Finanzierung, Leasing, Händlerrefinanzierung,
Investitionsfinanzierung, Versicherungen
und Services
- Umfassende und kompetente Beratung
- Zufriedene Kunden
- Herstellerunabhängige Lösungen

Mehr Informationen unter:
0800 - 404 80 91
oder info@bdk-bank.de



**Bank Deutsches
Kraftfahrzeuggewerbe**



www.bdk-bank.de

Die Bank zum Auto.

über einem auf Kundenwunsch gebauten Neuwagen mit Priorität verkaufen. Dieses Thema kann bekanntlich sowohl positive als auch negative bilanztechnische Auswirkungen mit sich bringen.

Steuerungsstufe 3: Abschluss quantitativer Zielvereinbarungen mit den Bereichsleitern Verkauf Neuwagen und Koppelung mit leistungsabhängigen Vergütungssystemen.

Quantitative Zielvereinbarungen mit klaren Zielgrößen (siehe Kapitel „Die operativen Fixpunkte im Verkauf Neuwagen“) mit den Bereichsleitern Neuwagen, die nicht nur auf die

- Mengen, sondern auch auf den
- Bruttogewinn und den jeweiligen
- Deckungsbeitrag III

abheben, bilden das Gerüst und zugleich die Gewähr, dass die Fixpunkte des Top-Managements für den Verkauf Neuwagen bei den Bereichsleitern fest verankert und in Bezug auf die jeweils hinterlegten Zielwerte klar und eindeutig adressiert sind. Die Erreichung der vereinbarten Ziele muss über eine entsprechend gestaltete Tantieme maßgeblichen Einfluss auf das Einkommen der Bereichsleiter haben.

Das System klarer und erfolgsgekoppelter Zielvereinbarungen setzt sich fort über die Verkaufsleiter in den Betrieben und endet bei den Verkäufern. Im Sinne der ertragsorientierten Verkaufssteuerung müssen die dabei eingesetzten Verkäuferprovisionssysteme nicht nur einen klaren Bezug auf den Bruttogewinn aufweisen, sondern darüber hinaus jedes einzelne Geschäft honorieren, das der Verkäufer besser abschließt, als es die für die jeweilige Marke bzw. das Modell definierten Nachlasshöchstgrenzen grundsätzlich zulassen.

Steuerungsstufe 4: Integration der Ausschöpfung der „Leistungsboni der Hersteller“ und des „Portfolio-Managements“ in das Zielsystem über qualitative Zielvereinbarungen mit den Bereichsleitern Verkauf Neuwagen

Das Zielsystem wird vervollständigt über qualitative Zielvereinbarungen, die das TOP-Management mit den Bereichsleitern Verkauf Neuwagen abschließt. An oberster Stelle steht dabei die Ausschöpfung der Leistungsboni der Hersteller – gefolgt von den Themen Portfolio und Finanzdienstleistungen.

Ausschöpfung „Leistungsboni der Hersteller“ und „Portfolio-Management“

Die Margensysteme der Hersteller differenzieren heute durchgängig nach

- der Grundmarge, die teilweise je nach Modell unterschiedlich hoch ausfällt, und
- der Leistungsmarge, die sich aus den verschiedenen Boni für die Erreichung bestimmter quantitativer und qualitativer Ziele sowie die Umsetzung bestimmter Vorgaben der Hersteller zusammensetzt.

Soweit Letztere die markenkonforme CI-/CD-Ausrichtung der Betriebe betrifft, sind die Geschäftsführer bzw. Vorstände direkt gefordert, diesen Margenbaustein vollständig zu erfüllen. Ansonsten müssen sie mit den Bereichsleitern Verkauf Neuwagen klare Vereinbarungen über die geplanten Boni treffen und diesen Wert in seiner unterjährigen Entwicklung als den – wie oben aufgezeigt – dritten operativen Fixpunkt nachhalten.

Die meisten Leistungsboni beziehen sich auf das absolute Verkaufsvolumen sowie die Erreichung der vereinbarten Mengenziele. Ihr Anteil an den insgesamt ausgeschütteten Boni ist der neuesten Studie des Instituts für Automobilwirtschaft vom 10. Juli 2015 zufolge zuletzt deutlich gestiegen und liegt jetzt markenübergreifend bei 3,8 % (nach 3,0 % in 2011). Damit wollen die Hersteller – so das Ergebnis der Studie – ihre Händler zu einer besseren Marktausschöpfung motivieren. „Der Verdrängungswettbewerb auf dem deutschen Markt ist in vollem Gange“, kommentiert der Direktor des IFA-Institutes, Prof. Dr. Willi Diez, dieses Ergebnis.

Während die reinen Mengenboni zu meist in Abständen von 0,1 bis 0,2 % Punkten gestaffelt sind, halbiert sich der Zielerreichungsbonus oft schon bei einer nur zehnpromzentigen Zielunterschreitung. Es kommt deshalb entscheidend darauf an, sich von den Mengenboni nicht „verführen“ zu lassen und realistische, nicht herstellergefällige Volumenziele abzuschließen. Bei den qualitativen Zielen stehen die Kundenbindung und -eroberung sowie die Kundenzufriedenheit im Vordergrund. Geschäfte, bei denen der Kunde nicht die Marke, wohl aber den Händler wechselt, können teuer zu stehen kommen, wenn dadurch die Kundenbindungs- und Eroberungsquote sinkt und sich der Bonus auf alle Einzelkundengeschäfte um -0,5 % Punkte oder mehr reduziert. Hier ist die Feinsteuerung der Bereichsleiter gefordert.

Analog zu den Herstellern nehmen auch die Herstellerbanken attraktive Vergütungen für die Erreichung vereinbarter Ziele im Bereich ihrer Finanzdienstleistungsprodukte vor. Da die Steuerung der Finanzdienstleistungen auch den Verkauf Gebrauchtwagen betrifft, wird das sog. „Portfolio-Management“ im nächsten AUTOHAUS 20 abgehandelt.

Zusammenfassung

Die aufgezeigten vier operativen Fixpunkte im Geschäftsbereich Verkauf Neuwagen sind die absolut notwendigen, zugleich aber auch ausreichenden Steuerungsgrößen der Geschäftsführer bzw. Vorstände. Das funktioniert allerdings nur dann, wenn das TOP-Management über diese Zielwerte, die den einzelnen Fixpunkten hinterlegt sind, mit ihren Bereichsleitern quantitative und qualitative Vereinbarungen abschließt und diese monatlich über ein straffes Reporting nachhält. Weitere Voraussetzung ist, dass die Bereichsleiter in die Pflicht genommen werden, die dafür notwendigen Weichenstellungen in ihren Verantwortungsbereichen konsequent vorzunehmen und die notwendigen Maßnahmen umzusetzen. Nur dann lassen sich über die definierten Fixpunkte die Wirkungen für eine Ergebniswende entfalten.

Ohne eine ausgeprägte Kundenorientierung und überdurchschnittliche Dienstleistungsqualität wird das allerdings kaum gelingen. Kein Kunde kauft nur der Nachlässe wegen, die ihm geboten werden, sondern entscheidet sich immer für das beste Gesamtpaket aus Produkt, Betreuung und Preis – und zwar in dieser Reihenfolge. So gesehen beginnt Ertragsorientierung bereits bei der Beratungs- und Betreuungsqualität – auch in den anderen Geschäftsbereichen. Darauf wird u. a. im AUTOHAUS 21 eingegangen. *Walter Missing* ■



Der Autor **Walter Missing** kennt den Autohandel seit Jahrzehnten aus Hersteller- und aus Handelssicht. Mit seiner Unternehmensberatung „Missing Management“ hat er sich auf die Sanierung und Restrukturierung sowie die Management-Vermittlung im Automobilhandel

fokussiert und begleitet Unternehmensverkäufe auf der Verkäufer- und auf der Käuferseite.

www.missingmanagement.com

PRIME TIME!

GRATIS
FÜR ABONNENTEN:
EXKLUSIVE
PREMIUM-INHALTE AUF
[www.autohaus.de/
premium](http://www.autohaus.de/premium)



Mehr Premium für Sie:

Heftarchiv + Experten-Auswertung
Neuzulassungen + Downloads + ePaper

Das neue AUTOHAUS Premium:

Genießen Sie exklusive Premium-Inhalte

im Zeichen des Sterns. Gratis für alle
Abonnenten – jetzt auf autohaus.de.

- **Digitales Heftarchiv** – mit allen Ausgaben seit 2007
- **Experten-Auswertung in der KBA-Datenbank** – Zulassungszahlen für Teilmärkte, Bundesländer, Kraftstoffe, Hubräume und Farben
- **Downloads** – z. B. aktuelle Zahlen zu den größten Händlern jeder Marke oder zu den größten Autohändlern Deutschlands
- **AUTOHAUS ePaper** – die digitale Ausgabe erscheint einen Tag früher

www.autohaus.de/premium