

## STEUERUNG GROSSER AUTOHANDELSUNTERNEHMEN

# So müssten die Besten performen!

**Folge 2:** Strukturelle Voraussetzungen für eine zielgerichtete Unternehmenssteuerung.



Die Performance der Unternehmen in den TOP 100 des deutschen Automobilhandels wird maßgeblich durch drei Hauptfaktoren bestimmt, die von den Geschäftsführern bzw. Vorständen als dem obersten Management grundsätzlich nicht delegiert werden können, sondern die sie selbst in den Händen halten müssen:

1. die strategische Führung,
2. die organisatorische und personelle Entwicklung und
3. die operative Planung und Steuerung.

Die strategische Verantwortung der obersten Managementebene wurde im ersten Teil dieser Artikelserie in AUTOHAUS 17 mit dem Verweis auf die Notwendigkeit eines strategischen „Zukunftskonzepts“ als Grundvoraussetzung für eine klare Ausrichtung jedes Unternehmens abgehandelt. Die darauf aufbauende operative Planung sowie die Steuerung der Geschäftsbereiche über ganz spezifische „Fixpunkte“ werden beginnend mit dem nächsten AUTOHAUS Heft 19 beleuchtet.

## Das tragende Gerüst für die Steuerung des Unternehmens

In der heutigen Folge 2 der Serie werden die strukturellen Voraussetzungen und die daraus resultierenden Ansätze für eine zielgerichtete Unternehmenssteuerung aufgezeigt. Es geht dabei zum einen um die unternehmensübergreifend agierenden zentralen Bereiche Finanzen / Betriebswirtschaft, Personal, Organisationsentwicklung / IT sowie Marketing / Digitale Evolution und deren integrierende Funktionen und Dienstleistungen in den gesamten Unternehmensabläufen. Zum anderen geht es um die spezialisierten Unterstützungsfunktionen für die Geschäftsführer bzw. Vorstände – das Controlling, das

Risikomanagement und die Revision. Dahinter verbirgt sich das tragende Gerüst des Unternehmens für eine effiziente und passgenaue Steuerung und zielgerichtete Entwicklung. Angesichts der immer neuen Themen und der steigenden Veränderungsgeschwindigkeiten ist von den Geschäftsführern bzw. Vorständen der Aufbau einer so definierten Infrastruktur zu gestalten und – worauf es entscheidend ankommt – sie eng mit den operativen Bereichen zu vernetzen. Diese Herausforderung wirft die Frage auf, wie man zu einer solchen Struktur gelangt und ob es ggf. gar ein idealtypisches Grundmuster gibt? Aus unserer umfassenden Beratungserfahrung heraus kann nicht nur die Frage mit einem klaren „Ja“ beantwortet, sondern zudem die Feststellung getroffen werden, dass sich darüber ein echter Wettbewerbsfaktor entwickeln lässt.

## Mehrdimensionale Organisationsentwicklung

Das Management im Automobilhandel ist erst spät darauf gestoßen, dass es mit dem qualifizierten Verkaufen und Reparieren von Autos allein nicht getan ist, sondern es entscheidend darauf ankommt, die gesamte Organisation strukturell und mit allen ihren Prozessen und in der Folge auch dem Verhalten der Mitarbeiter stringent auf den Kunden und dessen Anforderungen und Erwartungen an das Unternehmen auszurichten. Lange hat der Automobilhandel in seiner eindimensionalen Denk- und Betrachtungslogik verharrt. TOP-Unternehmen haben zwischenzeitlich erkannt, dass die Lernfähigkeit im Unternehmen eine der wenigen Schlüsselqualifikationen ist, über die sich gerade auch im Automobilhandel langfristig ein Wettbewerbsvorteil sichern lässt. Die Geschäftsführer bzw.

Vorstände müssen deshalb die Weichen stellen: Verantwortung im Unternehmen innovativ verteilen, ohne aber die traditionelle Kontrolle zu verlieren.

## Mehrdimensionale Struktur

Bestperformer-Unternehmen im Automobilhandel müssen sich heute deshalb organisatorisch und strukturell mehrdimensional aufstellen. Die *Abbildung 1* macht das deutlich. Sie zeigt in der horizontalen Ebene die in Richtung der Kunden operativ tätigen Bereiche – die Verkaufssparten und den Aftersales (siehe orangefarbene Umrandung).

In der vertikalen Ebene innerhalb der blaufarbigen Umrandung sind die zentralen Bereiche angeordnet, die unternehmensübergreifend arbeiten:

- Finanzen / Betriebswirtschaft,
- Personal,
- Organisationsentwicklung / IT und
- Marketing / Digitale Evolution.

Die Leiter der operativen und der zentralen Bereiche bilden gemeinsam mit den Geschäftsführern bzw. Vorständen die Geschäftsleitung (siehe rote Umrandung).

Die mehrdimensionale Struktur wird durch spezialisierte Unterstützungsfunktionen für die Geschäftsführer bzw. Vorstände vervollständigt (siehe grüne Umrandung). Dabei handelt es sich um das Controlling, das Risikomanagement und die Revision.

Im Folgenden werden die zentralen Bereiche und die spezialisierten Unterstützungsfunktionen bezüglich ihres gezielten Einsatzes durch die Geschäftsführer bzw. Vorstände abgehandelt. Weiterhin wird das Zusammenspiel mit den operativen Bereichen im Unternehmen dargestellt. Einer der wichtigsten Punkte in diesem Zusammenhang ist der für die

Verankerung der Struktur und Prozesse in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter notwendige Entwicklungsprozess.

**Spezialisierte Unterstützungsfunktionen für Geschäftsführer / Vorstände**

**Das Controlling** ist selbst in großen Automobilhandelsunternehmen oft nur ein Anhängsel des Finanzbereichs. Das ist falsch. Denn das Controlling soll als eine unabhängige, auf die Anforderungen der Geschäftsführer bzw. Vorstände zugeschnittene und spezialisierte Unterstützungsfunktion eingesetzt und wirksam werden. Wir stellen in unserer Beratungspraxis immer wieder fest, dass das Controlling inhaltlich vielfach (zu) stark vergangenheitsbezogen operiert. Das hilft nicht weiter. Ein gut ausgebautes und richtig aufgestelltes Controlling zeichnet sich vielmehr durch klare, nach vorne gerichtete Ansagen bezüglich voraussichtlicher Entwicklungen aus.

Daraus die Erfordernis: Das Geschäft darf sich nicht „ereignen“, sondern muss möglichst plangenaу gesteuert werden.

Deshalb sind vom Controlling im Auftrag der Geschäftsführer bzw. Vorstände kontinuierliche Plan-/Ist-Abgleiche durchzuführen. Abweichungen werden reportet (dazu mehr in AUTOHAUS 19) und die Leiter der operativen Bereiche zur Gegensteuerung mit konkreten Maßnahmen aufgefordert. Entscheidend kommt es darauf an, das Controlling in seiner pro-aktiven Rolle zu stärken, es als einen permanenten Prozess zu begreifen und diesen im Unternehmen entsprechend zu installieren.

Ergänzend dazu bedarf es, wie bereits im Teil 1 der Artikelserie kurz erläutert, ausgehend vom obersten Management der

- Etablierung von quantitativen und qualitativen Zielsystemen und Zielhierarchien (Unternehmensziele – Ziele operative Bereiche – Mitarbeiterziele) und deren
- Verankerung in ebenfalls quantitativ und qualitativ definierten Zielvereinbarungen.

Weitere wichtige Aufgabenstellungen des Controllings im Hinblick auf seine Unterstützungsfunktion für die Geschäftsführer/Vorstände sind:

**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

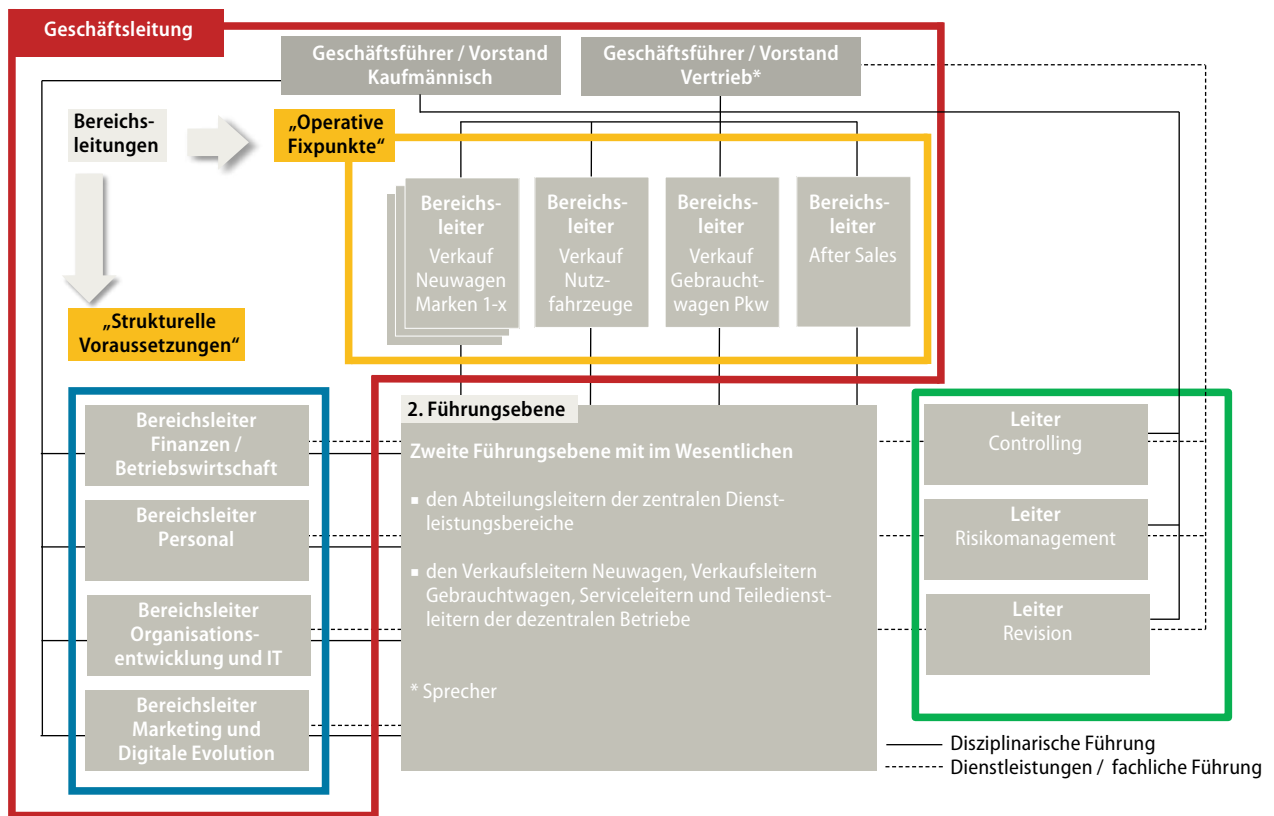
**Folge 3:** Fixpunkte Verkauf Neuwagen

**Folge 4:** Fixpunkte Verkauf Gebrauchtwagen

**Folge 5:** Fixpunkte Aftersales

- Definition und Auswertung relevanter Kennzahlen für alle Geschäftsbereiche,
- Durchführung von Branchenvergleichen und Zeitreihenvergleichen,
- Erstellung von Deckungsbeitrags-, Break-Even- und Cash-Flow-Analysen,

**ABB. 1 IDEALTYPISCHES ORGANIGRAMM GROSSER AUTOHANDELSUNTERNEHMEN**



- Durchführung von Investitionsrechnungen, Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Kosten-Nutzen-Analysen.

**Risikomanagement:** „Wer nicht wagt, der nicht gewinnt“ ist ein alter Kaufmanns-spruch. Risiken liegen in der Natur unternehmerischen Handelns. Einfach alle Risiken zu vermeiden, ist deshalb ebenso wenig ein brauchbarer Lösungsansatz, wie sie zu negieren oder hinzunehmen. Es kommt vielmehr darauf an, Risiken zu erkennen, sie zu verstehen und zu definieren und gezielt mit Unterstützung der Bereichsleiter zu managen. Daher der Begriff „Risikomanagement“, das damit als weitere spezialisierte Unterstützungsfunktion im Unternehmen verankert werden muss. Denn „Risiken sind die Bugwelle des Erfolgs“ (Prof. Dr. Werner Gleißner in seinem Beitrag in „RiskNet“ vom 29.07.2015). Damit trifft er den Nagel auf den Kopf. Entscheidend aber kommt es auf den verantwortungsvollen Umgang damit an – auch unter den Haftungsgesichtspunkten von Geschäftsführern bzw. Vorständen. Risikomanagement bedeutet:

- alle wesentlichen Risiken des Unternehmens vollständig abzubilden und zu bewerten,
- Maßnahmen zu definieren, die mögliche Gefahren oder deren Eintrittswahrscheinlichkeiten reduzieren und die Folgen beherrschbar machen,
- die definierten Risiken mit Hilfe entsprechender Parameter zu überwachen,
- Geschäftsführer bzw. Vorstände kontinuierlich über die Entwicklung der Risikoindikatoren zu informieren – und zwar nicht nur für die aktuelle Situation, sondern vor allem auch für den mittelfristigen Zeitraum von mindestens drei Jahren.

**Revision:** Die Interne Revision unterstützt die Geschäftsführer bzw. Vorstände bei der Wahrnehmung ihrer Steuerungs- und Kontrollfunktion im Wege der Durchführung gezielter interner Prüfungsaufträge. Sie ist als dritte spezialisierte Unterstützungsfunktion ebenfalls direkt den Geschäftsführern bzw. Vorständen zugeordnet und muss diesen gegenüber sicherstellen, dass Prozesse ordnungsgemäß und regelgetreu ablaufen. Als Teil des Steuerungs- und Überwachungssystems des Unternehmens soll sie darüber hinaus auch beurteilen, ob das interne Kontrollsystem und das Risikomanagementsystem wirksam sind. Wichtig ist deshalb, sie im

Unternehmen absolut unabhängig zu verankern und ihr im Rahmen ihrer Prüfaufträge ein uneingeschränktes Zugriffsrecht auf alle Daten und Informationen einzuräumen. Soweit die spezialisierten Unterstützungsfunktionen.

**Steuerungszentrale für Finanzen und Betriebswirtschaft**

Die Bereichsleitung Finanzen und Betriebswirtschaft fokussiert sich auf die Steuerung der in *Abbildung 2* dargestellten Themenfelder. Intern berichtet sie zum einen an die Geschäftsführer bzw. Vorstände im Sinne der generellen Informa-

**» Die Finanzleitung muss die gesamte Klaviatur perfekt beherrschen. «**

Walter Missing,  
Missing Management

tion und des Reportings für die von dort aus festgelegten Fixpunkte wie zum Beispiel Liquiditätsbedarf, Zinsbelastungen, Bestandsgrößen, Bilanzparameter etc. und zum anderen an die Bereichsleiter, damit dort die Weichen richtig gestellt werden. Extern geht es vor allem um das regelmäßige Reporting an die Kapitalgeber und Banken, das mit den Bestimmungen von „Basel III“ eine neue Bedeutungsdimension bekommen hat.

Die Finanzleitung muss die gesamte Klaviatur perfekt beherrschen. Nehmen wir das Thema „Rating“ als Beispiel. Eigenkapital, das Risiken abfedert, steht auch in den meisten großen Unternehmen

nur in begrenztem Maße zur Verfügung. Mehr Risiken bedeuten weniger Sicherheit für Fremdkapitalgeber. Die Unternehmen bekommen schlechtere Ratings und werden durch höhere Finanzierungskosten sowie geringere Refinanzierungslinien belastet, wenn dem nicht durch ein umfassendes Rating-Management begegnet wird. Hierbei ist eine enge Verzahnung mit dem Working Capital- und dem Bilanz-Management von größter Bedeutung. Geschäftsführer bzw. Vorstände müssen ihrem Finanzleiter zum einen den Takt vorgeben, zum anderen von ihm aber vor allem auch ein pro-aktives Vorgehen in allen seinen Themenfeldern einfordern. Denn ein leistungsfähiger Finanzbereich zeichnet sich nicht mehr primär als noch so guter Zahlenlieferant aus – so wichtig aussagekräftige Kenngrößen und die damit verbundene Transparenz auch sind. Er muss heute vielmehr ohne Wenn und Aber die kaufmännische Steuerungszentrale des Unternehmens bilden, mit dem Finanzleiter als Navigator.

**Personal: Gute Mitarbeiter gewinnen, entwickeln, motivieren und halten**

„Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitern abhängen als die guten Leute vom Unternehmen“. (Peter F. Drucker in einem Interview mit dem Manager Magazin aus dem Jahr 2002). Der Wettbewerb um die besten Leute ist voll entbrannt und auch im Automobilhandel lauten vor diesem Hintergrund die zentralen Anforderungen, die Geschäftsführer und Vorstände an ihr Personalmanage-

**ABB. 2 THEMENFELDER BEREICHSLEITUNG FINANZEN/BETRIEBSWIRTSCHAFT**



ment richten: Gute Mitarbeiter gewinnen, entwickeln, motivieren und halten.

In den TOP 100 Unternehmen rückt das Rekrutieren talentierter Mitarbeiter dabei in den besonderen Fokus des obersten Managements. Geschäftsführer bzw. Vorstände müssen mit dem Personalbereich ihr Unternehmen konsequent als attraktiven Arbeitgeber positionieren und differenzieren und die eigene Wettbewerbsposition über eine authentische, begehrte Arbeitgebermarke stärken – und zwar auf allen Kommunikationskanälen, angefangen bei der eigenen Karriere-Website über die sozialen Netzwerke bis hin zu den Online-Jobbörsen. Dem sog. „Active Sourcing“ kommt auch im Automobilhandel wachsende Bedeutung zu. Dem Personalbedarf muss rechtzeitig begegnet werden – nicht nur für die aktuell eigenen, sondern auch für eventuell anstehende Übernahmen (Expansionspläne). Geschäftsführer bzw. Vorstände haben in ihrer Vorbildfunktion dem Führungskreis deutlich zu machen, dass auch die Weiterentwicklung von Personalqualität und -qualifikation und die damit verbundenen Ausgaben keine Kosten, sondern wichtige (Zukunfts-)Investitionen sind. Zur gezielten internen Ausbildung und Schulung der Mitarbeiter können eigene „Akademien“ ins Leben gerufen werden – mit dem im Sinne der oben genannten Dienstleistungsfunktion klaren Ziel und Auftrag, die operativen Bereiche mit den für ihre Arbeit an der „Kundenfront“ bestmöglich vorbereiteten Mitarbeitern zu versorgen.

### Fehlende Organisationsentwicklung

Die Organisation eines Unternehmens ist kein starres, in Stein gemeißeltes Gebilde. Sie muss atmen und sich veränderten Rahmenbedingungen permanent anpassen. Das gilt sowohl für die Strukturen, mehr aber noch für die Prozesse. Von selbst geht das nicht, jedenfalls nicht in den notwendigen organisierten Bahnen. Vor diesem Hintergrund muss „Organisationsentwicklung“ (OE) in Unternehmen ab einer bestimmten Größe institutionalisiert werden. Die großen Automobilhandelsunternehmen haben zwar durchaus beachtliche und professionelle geführte IT-Bereiche eingerichtet. So wichtig das für das Funktionieren des Unternehmens und seine technische Kommunikation auch ist – an der parallel dazu notwendigen systematisch betriebenen Organisationsentwicklung fehlt es in den meisten Fällen.

Dabei gibt es kaum ein besseres Mittel zur Steigerung der Effektivität und Effizienz betrieblicher Leistungen und gleichzeitig der Verbesserung der Arbeitsqualität der Mitarbeiter. Denn die Ansatzpunkte von OE sind nicht nur die Organisations- und Kommunikationsstrukturen, sondern

## » Die Organisation eines Unternehmens ist nicht in Stein gemeißelt. «

Walter Missing,  
Missing Management

auch das Verhalten der Mitarbeiter, ihre Einstellungen und Fähigkeiten, die es gesamthaft, optimal aufeinander abgestimmt und kontinuierlich weiterzuentwickeln gilt.

### Marketing und digitale Evolution

„Wer auf andere Leute wirken will, der muss erst einmal in ihrer Sprache mit ihnen reden.“ Der Satz des Journalisten und Schriftstellers Kurt Tucholsky trifft nicht nur auf das klassische Marketing in seinen vielfältigen Ausprägungen, sondern vor allem auch auf – wir nennen es – die „digitale Evolution“ zu. An ihr kommt niemand vorbei. Die digitale Welt entwickelt sich mit zunehmender Geschwindigkeit und macht auch vor dem Automobilhandel nicht halt. E-Commerce und Online-Handel gewinnen fast täglich an Bedeutung und haben in manchen Branchen den stationären Handel bereits an den Rand gedrängt. „Klassische Branchengrenzen verlieren an Bedeutung“, schreibt Georg Giesberg in seiner umfassenden Abhandlung über die Digitalisierung und Vernetzung der Wirtschaft in der FAZ vom 1. Juli 2015. Die Frage, ob in unserer Branche die „klassischen Grenzen“ Probefahrt und Inzahlungnahme Gebrauchtwagen fallen, ist deshalb mehr als berechtigt.

Wie ist damit umzugehen und auf was müssen sich gerade auch die großen Automobilhandelsunternehmen einstellen? Der Vorstandsvorsitzende der Volkswagen AG, Dr. Martin Winterkorn, hat es auf den Punkt gebracht. Er nimmt ab sofort Apple und Google in die Reihe der Wettbewerber auf. Die TOP 100 Unternehmen im Automobilhandel müssen sich der digitalen Evolution ebenfalls, wenn auch anders stellen. Ein Patentrezept dafür gibt es nicht, jedoch einige klar erkennbare Ansatzpunkte. Die durch Amazon und Co. geprägten Kunden der Generation Y

sehen den Weg in noch so attraktive Flagshipstores als eher lästig an. Eine gut ausgebaut Online-Kommunikation und die Ergänzung realer durch digitale Showrooms sind deshalb ein Gebot der Stunde, will man sich rechtzeitig auf das sich zumindest in Teilen auch im Automobilhandel verändernde Käuferverhalten einstellen. Hinzu kommen als ein „absolutes Muss“ der professionelle Umgang mit dem ständig steigenden Datenvolumen und die gezielte Nutzung der daraus gewonnenen Informationen. Tradierte Erfolgsmodelle in der Kundenkommunikation sollen deshalb aber nicht über Bord geworfen, sondern „nur“ um wirkungsvolle Lösungsansätze für die neuen Anforderungen ergänzt werden, die aus der digitalen und vernetzten Welt auf die Unternehmen zukommen werden.

### ANZEIGE

EU-Fahrzeuge  
für den Handel  
[www.autexx.de](http://www.autexx.de)



**AUTEXX**®  
Der automobiler Partner

Wie wichtig Kundenorientierung und Dienstleistungsqualität unverändert sind und es auch bleiben, wird in den nächsten Folgen der Beitragsserie deutlich werden, wenn es um das Verkaufs- und Servicegeschäft und dessen Steuerung mit ausgewählten operativen Fixpunkten geht. Den Anfang bildet in AUTOHAUS 19 der Verkauf Neuwagen.

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](http://www.missingmanagement.com)