

**Neues Beratungsunternehmen** / Die bekannten Branchennamen Jürgen Fahr, Dieter Herrmann und Walter Missing gründen ein Beratungsunternehmen. AH-Herausgeber Prof. Hannes Brachatz fragt:

# Kurswechsel oder **Wende?**

VON PROF. HANNES BRACHATZ

**W**enn sich Herren, die über Jahre mit hoher Kontinuität und Klasse Vertriebszenarien steuerten, im Beraterreich etablieren, lohnt es sich hinzuschauen. AH-Herausgeber Prof. Hannes Brachatz sprach mit Jürgen Fahr, Dieter Herrmann und Walter Missing.

**AH:** *Mit Ihrem Schritt zur FahrHerrmannMissing Beratungsgesellschaft für Automobilvertrieb mbH, die in Potsdam ihren Sitz haben und mit Büros in München und Mannheim vertreten sein wird, haben Sie die Branche aufhorchen lassen. Was hat Sie bewogen, in das Beratermeer zu steigen?*

**J. Fahr:** Der wirtschaftliche Aufschwung hat auch die Managementberatung erreicht und im letzten Jahr einen Branchenumsatz von fast 15 Mrd. Euro ermöglicht. Das ist für uns interessant, aber nicht von entscheidender Bedeutung. Denn wir setzen auf den Trend zur funktionalen und branchenbezogenen Spezialisierung. Und die Nischen, zu denen für uns auch die Beratung im Automobilhandel zählt, sind bereits seit einigen Jahren überproportional gewachsen.

**D. Herrmann:** Hinzu kam, dass wir alle schon einige Zeit als Berater tätig sind – mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Jeder von uns hat sowohl auf Hersteller- als auch auf Handelsebene eine ganzheitliche Branchenkompetenz, darüber hinaus aber jeweils eine spezifische Expertise für einzelne Belange des Automobilhandels – Walter Missing in der ganzheitlichen Händlerentwicklung, Jürgen Fahr im Vertrieb und Marketing und ich im Bereich von Management und Personal. Da lag es nahe, unser Wissen, unsere Erfahrung und unsere verschiedenen Kernkompetenzen in einem Unternehmen zu bündeln.

## Spezialisierung

**AH:** *Worauf führen Sie die zunehmende Spezialisierung in der Beratung zurück?*

**J. Fahr:** Es ist spezifisches Know-how gefragt, vor allem in Verbindung mit der Fähigkeit, dieses Wissen in den Unternehmen in klare strategische Ziele und konkrete operative Maßnahmen umzusetzen.

**AH:** *Wie präzisieren Sie „Ihre“ Nische in der Beratung?*

**W. Missing:** Wir sind im Automobilgeschäft groß geworden und kennen den Vertrieb aus Hersteller- und aus Handelsebene wie kein vergleichbares Beratungsunternehmen. Aufgrund des unverändert hohen strukturellen Anpassungsbedarfs konzentrieren wir unsere Beratungsleistungen auf den Automobilhandel in Deutschland und

Europa. Dabei zielt unser Ansatz primär auf den selbstständigen Markenhandel.

**AH:** *Was zeichnet Ihren Beratungsansatz aus?*

**W. Missing:** Unsere Beratung ist nicht von der Stange, sondern vom Fach. Deshalb bieten wir keine standardisierten Leistungen, sondern entwickeln für unsere Kunden individuelle, ganzheitliche Konzepte. Ziel ist dabei immer die nachhaltige Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Wir vermitteln den Unternehmen aber nicht nur strategische Geschäftsmodelle und operative Maßnahmenpläne, sondern sorgen vor allem dafür, dass diese im Tagesgeschäft auch umgesetzt werden. Wir sind quasi Umsetzungsbegleiter.

## Management auf Zeit

**AH:** *Interimsmanagement gewinnt immer mehr an Bedeutung. Sehen Sie diesen Trend auch im Automobilhandel?*

**D. Herrmann:** Eindeutig ja! Oft liegt ein akutes Managementproblem vor. Vielfach ist es auch sinnvoll, den Übergang auf ein neues, verbessertes Geschäftsmodell zu begleiten. Oder geeignete Nachfolgelösungen können erst zeitversetzt greifen.

**AH:** *Wo findet man die passenden Interimsmanager?*

**D. Herrmann:** Wir haben gute Erfahrung mit Interimsmanagement in der VW/Audi-Organisation machen können, verfügen aber auch über ein Netzwerk von erfahrenen Führungspersonlichkeiten, die solche Aufgabenstellungen beherrschen. Der Bedarf ist allerdings so groß, dass wir auf der Suche nach weiteren Führungskräften sind.

**AH:** *Der Konzentrationsprozess im Automobilhandel schreitet weiter voran. Ist ein Ende dieser Entwicklung abzusehen?*

**W. Missing:** In den Vertriebsorganisationen der Hersteller und Importeure gibt es dazu unterschiedliche Entwicklungsrealitäten. Generell gilt, dass die Restrukturierung der Netze nicht den entscheidenden Beitrag zur Bewältigung der Probleme in den Handelsorganisationen leisten konnte. Warum? Weil sich an den Vertriebssystemen als solchen nichts geändert hat.

**J. Fahr:** Unabhängig davon gilt, dass sich weniger die Zahl der Betriebe verringern wird als die Zahl der selbstständigen Händler. Der Trend zum Mehrmarkenhandel wird sich fortsetzen und es werden neue Vertriebskonzepte entstehen, die auch die Vertriebskostenstruktur nachhaltig verändern. Insbesondere vom letzten Punkt ist am Markt noch nichts zu sehen. Wir setzen uns aber auch mit diesem Thema aktiv auseinander.



**Die drei geschäftsführenden Gesellschafter der FahrHerrmannMissing Beratungsgesellschaft für Automobilvertrieb mbH.**  
**Von links: Dr. Jürgen Fahr, Dieter Herrmann, Walter Missing.**

**AH:** Welche Unternehmen werden auf Handelsseite überleben?

**W. Missing:** Als sicher gilt, dass nur Unternehmen mit einem hochprofessionellen Management und modernen Unternehmensstrukturen bestehen können.

**AH:** Das wiederum ist an gewisse Voraussetzungen gebunden. Würden Sie dazu einige Stichworte aufzeigen?

**W. Missing:** Es ist notwendig, dass die Unternehmen Eigenkapital aufbauen, um hersteller- und bankenunabhängig und gleichzeitig investitionsfähig zu sein. Dies funktioniert aber nur mit einer Umsatzrendite ab 3% aufwärts. Ein Weg dahin kann zum Beispiel professioneller Mehrmarkenhandel sein. Auch im pro-aktiven Servicemanagement liegt ein renditestarkes Wachstumsfeld.

**AH:** Und dazu brauchen Unternehmen Beratung, Ihre Beratung?

**J. Fahr:** Auf jeden Fall können wir das Management mit unseren Beratungsleistungen auf seinem Weg der Restrukturierung oder Neuausrichtung wirkungsvoll unterstützen.

**AH:** Wann ist aus Ihrer Sicht ein Unternehmen zukunftsfähig und wettbewerbsresistent aufgestellt?

**J. Fahr:** Wenn es neben einem qualifizierten Management über ein klares Konzept verfügt, ein renditestarkes Geschäftsmodell verfolgt und eine gesunde Finanz- und Beteiligungsstruktur aufweist. Im Zusammenhang mit dem letzten Punkt beschränkt sich unser Beratungskonzept nicht auf die Schaffung und Gestaltung solcher Strukturen, sondern schließt auch die damit einhergehende europaweite Vermittlung von Unternehmensbeteiligungen ein. Grundsätzlich begleiten wir beide Seiten, Käufer und Verkäufer, und wollen über die konsequente Pflege dieser Nische mit auch international wachsen.

**AH:** Wollen Sie dabei auch Private Equities ansprechen?

**J. Fahr:** Grundsätzlich kommen natürlich auch reine Beteiligungs-

gesellschaften als neue Eigentümer oder Miteigentümer von Automobilhandelsunternehmen in Frage. Interessenten gibt es. Wichtig für uns ist dann aber, dass im Zentrum dieser Engagements weniger die gewinnträchtige Exitstrategie als vielmehr die dauerhafte Steigerung des Unternehmenswertes steht.

**W. Missing:** Für mich zeigt auch diese Entwicklung, dass der Wandel in der Branche wirklich nicht abgeschlossen ist. Und wir beanspruchen für uns, diesen Wandel mit unserer Beratungskompetenz zu begleiten und mitzugestalten.

**AH:** Gute Berater gelten als teuer. Sie sind aus Ihren früheren Positionen bei DaimlerChrysler respektable Einkommen gewohnt. Können sich mittelständische Unternehmer Ihren Rat überhaupt leisten?

**D. Herrmann:** Zunächst ist das eine Frage von Kosten und Nutzen und hier scheuen wir keinen Vergleich. Als Spezialisten können wir unsere stets maßgeschneiderten Lösungen auf der Basis deutlich niedrigerer Tagessätze anbieten als die großen Beratungsgesellschaften. Auf Wunsch ist auch eine Kombination mit einem erfolgsabhängigen Honorarmodell – verminderter Tagessatz als „Garantiehonorar“ und Beteiligung an der Ergebnisverbesserung – möglich. Wir schaffen damit eine Win-Win-Situation und dokumentieren zugleich unser Vertrauen in die Qualität und unbedingte Erfolgsorientierung des Beratungsangebots.

**AH:** Strategieberatung wird auch für Mittelständler wichtiger. Wie weit ist in diesem Punkt der Automobilhandel?

**J. Fahr:** Restrukturierung und strategische Neuausrichtung erfolgen zumeist in der Folge von Unternehmenssanierungen, oft also erst dann, wenn eine krisenhafte Entwicklung bereits eingetreten ist. Wir halten das für vermeidbar, wenn der Präventivberatung mehr Beachtung geschenkt und sie nicht als Belastung, sondern als eine sinnvolle Investition in die Zukunft des Unternehmens verstanden wird.

**AH:** Herr Missing, die von Ihnen verantwortete Umsetzung der Netzneuordnung und der letzten GVO-Verträge in der DCVD ist zum Maßstab für die gesamte Branche und zum Sinnbild guter Partnerschaften geworden. Wie sehen Sie die weitere Entwicklung der Hersteller-Händler-Beziehungen?

**W. Missing:** Ich sehe darin eine Riesen-Chance für die Branche. Aus einer optimalen Zusammenarbeit von Herstellern und ihren Verkaufsorganisationen kann am meisten entwickelt und bewegt werden. Damit ist zwar ein umfangreicher Veränderungsbedarf verbunden, aber auch die Ausschöpfung großer Potenziale. Hier liegen für beide Seiten Nutzen und Geld regelrecht auf der Straße. Die gemeinsame Entwicklung und Gestaltung neuer Vertriebsmodelle und -prozesse, mit denen wir uns bereits sehr intensiv auseinandergesetzt haben. Hersteller und Handel haben sich in den vergangenen Jahrzehnten zu wenig damit befasst. Das bestehende Vertriebsmodell ist im wahrsten Sinn des Wortes „in die Jahre gekommen“ und es wurden notwendige Anpassungen schlichtweg nicht umgesetzt. Warum auch immer. Vor diesem Hintergrund können unsere Beratungsleistungen auch für die Hersteller mit ihren handelsbezogenen Aufgaben- und Problemstellungen interessant werden.

**AH:** Es war zu hören, Sie seien für Ihr früheres Unternehmen DaimlerChrysler bereits wieder aktiv im Einsatz?

**W. Missing:** Zu unseren aktuellen Auftraggebern sollten wir keine Angaben machen. Ohne Frage, das Gerücht hat aber einen ganz besonderen Charme.

**AH:** Meine Herren, vielen Dank für das Gespräch!