



Fahr Hermann Missing

Hilfe zum Durchstarten

Der frühzeitige Einsatz eines Branchenspezialisten hilft nicht nur bei Sanierungsfällen

„Krisen haben auch viel mit Psychologie zu tun“, sagt Unternehmensberater Walter Missing. Er empfiehlt den Autohausunternehmern, Mut zu fassen, Maßnahmen zur Restrukturierung der Unternehmen einzuleiten und Letztere an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.

Redaktion: Worin sehen Sie die Hauptursachen für die aktuelle Branchenkrise?

Walter Missing: Zum einen ist es die trotz Abwrackprämie gegenüber früher deutlich geringere Automobilnachfrage. Entscheidender ist jedoch, dass die Hersteller viel zu lange an einer überzogenen Mengenpolitik festgehalten haben – mit gravierenden Folgen für die Preisstabilität der Neu- und Gebrauchtwagen. Der Handel hat größtenteils zugelassen, dass dieser Markennettwettbewerb auf seinem Rücken ausgetragen wurde und dabei sogar mitgemacht.

Werden Sie nur als Sanierer zu Hilfe gerufen oder werden Sie bereits im Vorfeld einer Krise tätig?

Beides kommt vor. Am besten ist es, wenn die Unternehmer die Notwendigkeit einer Unterstützung selbst erkennen, bevor es Dritte tun. Sind es die Banken, ist die Krise in der Regel fortgeschritten. In diesem Fall ist ein Sanierungskonzept unumgänglich.

Wann sollte sich ein Unternehmer spätestens an einen Berater wenden?

Wenn er das Gefühl hat, allein nicht mehr so richtig weiterzukommen und sichergehen will, alle notwendigen Maßnahmen zur Krisenbewältigung eingeleitet zu haben. Einen guten Berater einzuschalten, kann immer sinnvoll sein. Wir haben bisher in jedem Projekt viel mehr Leistungs- und Kostenpotenziale herausgeholt, als wir an Beratungshonoraren berechnen. Zudem stehen wir den Unternehmern bei den Hersteller- und Bankgesprächen als anerkannter Partner zur Seite.

Wie gehen Sie konkret vor?

Wir stellen uns zu Beginn unserer Arbeit immer die Frage, wie und wo wir am schnellsten helfen können und zu Erfolgen kommen. Nach kurzer Zeit wissen wir, wo die Hauptansatz-

„Ein Krisenprogramm aufzustellen und umzusetzen, ist ein komplexes Unterfangen, bei dem externer Rat hilfreich ist.“

punkte sind. Dann leiten wir mit dem Unternehmer Sofortmaßnahmen ein. Wir analysieren immer das gesamte Unternehmen. Wir führen eine grundlegende Analyse in allen Bereichen durch – und drehen jeden Stein im Unternehmen um. Darauf bauen wir ein Neuausrichtungskonzept auf. Ziel dieses ganzheitlichen An-



Foto: Fahr Hermann Missing

Walter Missing berät ganzheitlich.

satzes ist es, alle Potenziale für eine Steigerung der Erträge – über Kostensenkung oder Leistungssteigerung – konsequent ausschöpfen zu können.

Welche Schwerpunkte setzen Sie?

Meist geht es darum, die Liquidität kurzfristig zu verbessern und auf eine stabile Basis zu stellen. Die Unternehmen sterben eher an mangelnder Liquidität als an zu niedrigen Erträgen, die man eine Zeit lang überbrücken kann. Wir erarbeiten für jeden Geschäftsbereich Maßnahmenpläne mit festgelegten Verantwortlichkeiten, Zeitleisten und konkreten Potenzialen in Euro. Das Ganze mündet in Rentabilitäts-, Liquiditätsplanungen und Planbilanzen.

Ziel ist immer die kurz- und langfristige wirtschaftliche Stabilisierung des Unternehmens.

Wie gehen Sie mit der Restwertproblematik um?

Wir dringen darauf, dass die Unternehmen die Risiken in den Beständen schonungslos offenlegen und für die Leasingrückläufer konsequent Drohverlustrückstellungen bilden. Dies kann schlimmstenfalls zu einer Überschuldung führen, für die eine Lösung gefunden werden muss.

Überschuldung allein ist heute kein Insolvenzgrund mehr, wenn eine positive Fortführungsprognose erarbeitet wird. Ohne das Mitwirken der Hersteller und ihrer Banken ist eine Lösung der Restwertproblematik weder im Einzelfall noch im übergeordneten Sinne möglich. Wegschauen führt nur zu einer Verzögerung der Katastrophe.

Die Fragen stellte Joachim von Maltzan

ZUR PERSON

Walter Missing (55)

► **Seit 2005:** Unternehmens- und Managementberater, anerkannter Branchenexperte und geschäftsführender Gesellschafter der Fahr Hermann Missing Beratungsgesellschaft für Automobilvertrieb mbH mit Hauptsitz in Potsdam