

STEUERUNG GROSSER AUTOHANDELSUNTERNEHMEN

So müssten die Besten performen!

Folge 1: Einführung ins Thema – worauf es heute bei der Steuerung und Führung großer Automobilhandelsunternehmen ankommt.



Die Konsolidierung im deutschen Automobilhandel hat deutlich Fahrt aufgenommen – und ist noch lange nicht am Ende. Das zeigt die gerade von dem Branchenexperten Prof. Dr. Willi Diez vorgelegte Studie seines IFA Instituts, nach der wir hierzulande „zunehmend amerikanische Verhältnisse“ bekommen werden. Mit der Übernahme der Rosier Gruppe Nord durch die Egon Senger Gruppe ist erst vor wenigen Wochen ein neuer Mega-Dealer entstanden – das sechste Automobilhandelsunternehmen in Deutschland mit einem Umsatz von über einer Milliarde Euro.

Mit der Unternehmensgröße steigen auf allen Ebenen nicht nur die Komplexität, die das Management beherrschen muss, sondern auch die Anforderungen an

- die strategische Führung,
- die organisatorische Entwicklung,
- die operative Planung und Steuerung.

Einfaches Beispiel: Wer nur zwei bis drei Betriebe mit eher wenigen Marken zu führen hat, die zudem räumlich eng beieinanderliegen, der braucht keine ausgefeilten Steuerungsmechanismen. Man sieht sich fast täglich, hat kurze Wege und arbeitet auf Zuruf. Sobald aber viele Marken und Betriebe im Spiel sind, nehmen Organisationsgrad und Regelwerk signifikant zu. Dann geht es nicht mehr ohne

- klare Strategie und Strukturen,
- saubere Prozesse und
- verlässliche Steuerungsgrößen.

Das ist zwar weit verbreitete Erkenntnis, aber (noch) selten gelebte Praxis.

Sprechen wir heute von „den großen Unternehmen des deutschen Automobilhandels“, dann sind das Gruppen mit einem Umsatz von mindestens 100 Mio. €. Auf den ersten Blick unterliegt man leicht dem Irrtum, dass sich ab einer solchen Unternehmensgröße eine gute operative Per-

formance quasi automatisch einstellen müsste. Das ist definitiv nicht so, denn Größe ist für sich allein genommen nichts – sonst wären die Dinosaurier nicht ausgestorben. Klar ist: Gerade die großen Unternehmen sind gefordert, sich sowohl strategisch als auch operativ erfolgreich im Wettbewerb zu behaupten. In ihrer Größe liegen nicht nur Chancen, sondern auch Risiken, die u. a. darin bestehen, dass sich Fehlentwicklungen grösßenbedingt schnell potenzieren.

Zahlen im Kopf statt Benzin im Blut

Dr. Peter Ritter, Vorsitzender des Mercedes-Händlerverbandes und Käufer der werkseigenen Niederlassungen im Saarland, hat bei einem Vortrag in Nürtingen einen bemerkenswerten Satz geprägt: „Meine Söhne und ich haben kein Benzin im Blut, sondern Zahlen im Kopf.“ Damit hat er den Nagel auf den Kopf getroffen.

DIE INHALTE DER FÜNFTEILIGEN AUTOHAUS-SERIE					
AUTOHAUS 17: Folge 1	AUTOHAUS 18: Folge 2	AUTOHAUS 19: Folge 3	AUTOHAUS 20: Folge 4	AUTOHAUS 21: Folge 5	
Einführung	Gesamtunternehmen	Verkauf Neuwagen	Verkauf Gebrauchtwagen	Service Werkstatt	Service Teile
	Strukturelle Voraussetzungen	1. Fixpunkte	1. Fixpunkte	1. Fixpunkte	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		

Foto oben: Panthermedia; Tabelle: Missing Management

Mit dieser gesunden Einstellung als Grundlage für die unternehmerische Führung und Steuerung von Automobilhandelsunternehmen liegt er genau richtig. Denn Zahlen spiegeln nicht die in unserer Branche gerne so wichtig genommenen Emotionen, sondern nackte Tatsachen wider. Trotzdem trifft seine Aussage nur die halbe Wahrheit. Auch dies ist ein typisches Muster in unserer Branche. Allein der Blick auf die Zahlen reicht, so wichtig er ist, nicht aus. Die Themen einer integrierten Unternehmensführung gehen für die Geschäftsführer bzw. Vorstände viel weiter und stellen sich insgesamt hoch anspruchsvoll dar. Denn es gibt eine Vielzahl nicht zahlenbasierter, aber unerlässlicher weiterer Faktoren, über die – ähnlich der weißen und schwarzen Tastatur eines Klaviers – in unserem Fall nicht die Musik intoniert, sondern das Unternehmen geführt und gesteuert werden muss.

Zentrale Fragestellungen

Für das TOP-Management in großen Automobilhandelsunternehmen ergeben sich daraus vor allem zwei zusammenhängende Fragestellungen:

1. „Wie stellt man mit der Steuerung über bestimmte Fixpunkte – wir nennen sie **„operative Fixpunkte“** – sicher, dass jeder Geschäftsbereich wirtschaftlich arbeitet und maximal mögliche Erträge abwirft? Welche Fixpunkte sind dies? Und wie kann sich das Unternehmen – wenn es einmal aufgestiegen ist – dauerhaft in der Champions League des Automobilhandels etablieren und ganz vorne mitspielen? Dazu sei nochmals der Vergleich mit einem Klavier herangezogen, auf dem man erst im perfekten Zusammenspiel der weißen und der schwarzen Tasten komplizierte und anspruchsvolle Kompositionen kreieren kann. Übertragen auf ein Unternehmen können die weißen Tasten als die **„operativen Fixpunkte“** angesehen werden, während die schwarzen Tasten für die notwendige Organisation – wir nennen sie die **„strukturellen Voraussetzungen“** – stehen.

2. Die zweite Frage lautet vor diesem Hintergrund: Welche Voraussetzungen müssen geschaffen und im Unternehmen dauerhaft verankert werden, damit sich u. a. seine Struktur und Prozesse permanent weiterentwickeln und das notwendige qualifizierte und motivierte Personal kontinuierlich zur Verfügung steht?

Die Serie „So müssten die Besten performen!“ beantwortet in fünf Folgen diese

beiden Fragen. Es werden zunächst unternehmensübergreifend die „strategische Basisarbeit“ beschrieben und die „strukturellen Voraussetzungen“ einschließlich der jeweiligen Mechanismen einer zielgerichteten und integrierten Steuerung aufgezeigt. Dann werden die „operativen Fixpunkte“ in den Geschäftsbereichen behandelt. Auch dabei geht es nicht um „Klein-Klein“, sondern um die großen Zusammenhänge – also die Führungs- und Steuerungsverantwortung aus der Perspektive der obersten Führungsriege, das heißt Vorstände und Geschäftsführer der großen Unternehmensgruppen.

Dem Ganzen ist das Prinzip hinterlegt: Das oberste Management schafft zum einen die strategischen Grundlagen und bestimmt gestützt darauf die notwendigen organisatorischen und funktionalen Rahmenbedingungen und treibt zum anderen den Entwicklungsprozess im Unternehmen unter Einbindung aller Führungskräfte und Mitarbeiter voran. Der Haupthebel dafür ist die Kommunikation. Das Gesamtsystem funktioniert nach erfolgreicher Etablierung dann so, dass die Geschäftsführer bzw. Vorstände die Geschäftsentwicklung in der Hauptsache über die für die einzelnen Geschäftsbereiche definierten „operativen Fixpunkte“ steuern und dafür Sorge tragen, dass über entsprechende Kommunikationskaskaden Führungskräfte und Mitarbeiter alle notwendigen Informationen über die Entwicklung des Unternehmens und ihrer Verantwortungsbereiche erhalten. Zugleich sind sie die entscheidenden Treiber der notwendigen Anpassungen, die jedes Geschäftsmodell und jede Organisation kontinuierlich und konsequent vornehmen muss, wenn sie dauerhaft erfolgreich sein wollen.

Notwendige Abgrenzungen

Mit dem vorgenannten Umsatz von mindestens 100 Mio. € bewegen wir uns im Umfeld der TOP 100 Händler in Deutschland. Es entspricht unserer Beratungserfahrung, dass dort die wichtigen Basics in der Unternehmensführung und -steuerung beherrscht werden und die entsprechenden Prozesse implementiert sind. Hierauf wird in der Artikelserie deshalb nicht eingegangen.

Die **„operativen Fixpunkte“** liegen in den Geschäftsbereichen, also dort, wo das Geld im Geschäft mit dem Kunden verdient werden soll. Das sind primär der Ver-

SERIE IN FÜNF FOLGEN

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

Folge 1: Einführung ins Thema

Folge 2: Strukturelle Voraussetzungen für die zielgerichtete Unternehmenssteuerung.

Folge 3: Fixpunkte Verkauf Neuwagen

Folge 4: Fixpunkte Verkauf Gebrauchtwagen

Folge 5: Fixpunkte Aftersales

kauf Neuwagen, der Verkauf Gebrauchtwagen, der Service und der Teileverkauf. Die **„strukturellen Voraussetzungen“** sind demgegenüber hauptsächlich in den unternehmensübergreifend agierenden zentralen Dienstleistungsbereichen, also Finanzen / Betriebswirtschaft, Personal, Organisationsentwicklung / IT und Marketing / Digitale Evolution aufzubauen. **„Spezialisierte Funktionen“** unterstützen die Geschäftsführer bzw. Vorstände mit dem Controlling, dem Risikomanagement und der Revision. Entscheidend kommt es auf die enge Verzahnung der Steuerungsebenen an. Entsprechend ist die Beitragsserie strukturiert.

Strategisches Zukunftskonzept als Basis

Für die strategische Basis des Unternehmens ist ein Zukunftskonzept zu entwickeln. Das TOP-Management muss die strategische Entwicklung des Unternehmens bestimmen und permanent in den Händen halten. Unternehmensführung ist nicht nur die Beschäftigung mit Gegenwartsproblemen, sondern vor allem auch die Gestaltung der Zukunft. Es ist somit originäre Aufgabe des TOP-Managements, ein fortlebendes Zukunftskonzept mit allen dazugehörigen Elementen zu entwickeln und in regelmäßigen Zeitabständen (z. B. jährlich) zu überprüfen und ggf. neu zu justieren.

Die gängigen Zukunftskonzepte enthalten die Standardelemente

- Leitbild, Vision und Mission des Unternehmens,
- Regelkommunikation,

- Markenportfolio und Wettbewerbsposition,
- Marktpotenziale,
- Absatzplanung für 3 bis 5 Jahre,
- Investitionsplanung für 10 Jahre,
- Unternehmensfinanzierung,
- Ertragsplanung und Planbilanzen für 3 bis 5 Jahre.

Best-Performer im deutschen Automobilhandel behaupten zu Recht, dass die eigentlichen strategischen Erfolgsfaktoren vor allem aber auch in der richtigen Ausgestaltung folgender Punkte zu finden sind:

- Aufbau und Zusammensetzung der Führungsorganisation,
- klar definierte Anforderungen an Professionalität und Qualität des Managements,
- Struktur und Leitungsspanne der Geschäftsbereiche und der Zentralbereiche,
- Zusammenwirken der Bereiche auf Basis einer Geschäftsordnung,
- Organisation der Planungs- und Steuerungsprozesse,
- permanente Organisationsentwicklung,
- Führungskräfte- und Personal-Entwicklungsplanung,
- aktives Finanz- und Bankenmanagement,
- Risikomanagement und insbesondere die
- Ausgestaltung der strategischen Partnerschaft mit den Herstellern.

Permanenter Austausch mit dem Systemführer

Deshalb ist es ganz wichtig, dass im Rahmen der strategischen Weichenstellungen für das Unternehmen der Aufbau und die Ausgestaltung der strategischen Partnerschaft und das fortwährende Gespräch mit den Herstellern organisiert werden. Bei den Systemführern der Branche sind die jeweils aktuellen Rahmenbedingungen für das eigene Geschäftsmodell abzufragen und gestützt darauf ggfs. notwendige Modifikationen einzuleiten und in der Operative umzusetzen. Händlerverbände können dies für die Großen nicht leisten.

Struktur folgt der Strategie

Entsprechend diesem Prinzip ist in der Schaffung einer strategiegerechten Organisation die maßgebliche Erfolgsbedingung für die Umsetzung von Zukunftskonzepten zu sehen. Die zentrale Forderung dabei lautet, die Organisation so auszugestalten, dass Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens ihr Verhalten bestmöglich

auf die strategischen Anforderungen ausrichten können und wollen. Das können sie nur tun, wenn seitens der obersten Führung permanent und umfassend kommuniziert wird und in der organisatorischen Aufstellung und Ausrichtung des Unternehmens sowohl die „strukturellen Voraussetzungen“ als auch die „operativen Fixpunkte“ sauber verankert und klar adressiert worden sind. Ein entsprechendes Organigramm erscheint in AUTOHAUS 18 mit der nächsten Folge dieser Serie.

AKV, Zielvereinbarungen, variable Vergütung und Regelkommunikation

Insbesondere die eingerichteten Leitungspositionen verfügen vor diesem Hintergrund über klare, auf die einzelnen Manager zugeschnittene Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV). Heißt: Um eine effiziente Erfüllung der Aufgaben zu ermöglichen, werden gemäß dem AKV-Prinzip mit den Aufgaben zugleich die für ihre Realisierung erforderlichen Kompetenzen (Befugnisse) und die mit ihr verbundenen Verantwortungen zugeordnet. Nur wenn diese übereinstimmen, kann die jeweilige Führungsposition eindeutig definiert und schnittstellentechnisch sauber zu den anderen Führungspositionen abgegrenzt werden. Für die Gestaltung der Führungsbeziehungen sind ergänzend dazu Zielvereinbarungen ein unerlässliches Element. Umso erstaunlicher ist es, dass sie auch in den großen Unternehmen vielfach nur auf mündlicher Absprache beruhen und primär auf die mit den Herstellern vereinbarten Volumenziele ausgerichtet sind.

„Gute“ Zielvereinbarungen werden auf quantitativer und qualitativer Basis abgeschlossen und beinhalten insbesondere auch Ertragskomponenten. Sie entstehen nicht rein Top-down, sondern werden Bottom-up bestätigt und auf diese Weise von jeweils beiden Seiten getragen. Auf diese Weise bilden sie auch die solide Basis für die variable Vergütung von Führungskräften, die sich aus der Tantieme für die eigene Performance bzw. des Bereichs einerseits und der Erfolgsbeteiligung – bezogen auf den Unternehmensgewinn nach Steuern – andererseits zusammensetzt. Eine gut ausgebaute interne Regelkommunikation dient als vierter und letzter wichtiger Stellhebel für die zielgerichtete Umsetzung der vorerwähnten strukturellen Voraussetzungen und die durchgängige Verfolgung der operativen Fixpunkte. Sie verläuft in der Logik einer Kaskade von oben nach unten,

funktioniert aber nur dann, wenn auch der Rückkanal organisiert ist und entsprechend genutzt wird.

Die operativen Fixpunkte

Im Zusammenhang mit den operativen Fixpunkten stellt sich die Frage, wie tief das oberste Management in die operativen Welten eintauchen muss, um sicherzustellen, dass das Zukunftskonzept und die strategischen Vorgaben nachhaltig umgesetzt werden? Auch wenn manche TOP-Manager meinen, mit dem unmittelbar operativen Geschäft nichts zu tun haben zu müssen, lautet die Antwort: Auf der Grundlage einer systematisch erarbeiteten und an alle Beteiligten im Unternehmen kommunizierten Strategie benötigen Geschäftsführer bzw. Vorstände für die Unternehmenssteuerung gerade in der operativen Welt klare Fixpunkte. Diese müssen sie permanent im Blick haben, wenn Planungen aufgehen und die gesetzten langfristigen Ziele erreicht werden sollen. Hier gilt jedoch der Grundsatz: Nur so viel wie unbedingt nötig und deshalb vor allem die richtigen Fixpunkte. Dabei ist auch das wirksame methodische Vorgehen von Bedeutung. Darauf wird entsprechend der in Abbildung 1 aufgezeigten Beitragsfolge ab AUTOHAUS Heft 19 eingegangen.

In AUTOHAUS Heft 18 werden zuvor die „spezialisierten Unterstützungsfunktionen“ für Geschäftsführer und Vorstände – Controlling, Risikomanagement und Revision – sowie die „strukturellen Voraussetzungen“ und deren Verankerung in den unternehmensübergreifend als Dienstleister agierenden zentralen Bereichen – Finanzen und Betriebswirtschaft, Personal, Organisationsentwicklung / IT und Marketing / digitale Evolution – aufgezeigt.

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