

„Cockpit 2008“ / „Proaktive“ Unternehmenssteuerung in kritischen Zeiten (Teil 2).

# Risikoabschirmung – aber wie?

VON WALTER MISSING

**A**m wirkungsvollsten wäre es, wenn Handel und Hersteller gemeinsam agierten, um die miserable Situation im Handel zu verbessern. Denn die Ursachen für die krisenhafte Entwicklung sind breit gefächert und umfassen die gesamte Prozesskette Vertrieb. Welche Stellhebel kann der Handel selbst und sofort in Bewegung setzen? Die Händler haben im Vertrauen auf die Prognosen ihrer Hersteller vielfach bedingungslos in deren Marken investiert und sich verschuldet. Die daraus resultierenden Verpflichtungen müssen von ihnen nun erfüllt und die Auswirkungen auf Finanz- und Bilanzsituation getragen werden. Dazu bedarf es dringlich einer Verbesserung ihrer Ertragssituation – und zwar kurzfristig und auf Basis eigener, schnell wirksamer Maßnahmen. Das Ziel, das dabei nie aus den Augen verloren werden darf: Nicht nur das Geschäft insgesamt, sondern jeder einzelne Geschäftsbereich muss auch unter den gegebenen Rahmenbedingungen ein positives Ergebnis abwerfen. Der Handel muss deshalb ganz konsequent die – richtigen – Stellhebel bedienen, die in seinem eigenen Einflussbereich liegen. „Cockpit 2008“ zeigt dazu Ansatzpunkte auf.

## Es geht ums Überleben

Und so gelingt der Wechsel im ersten Schritt: Wer die wirtschaftliche Situation seines Unternehmens verändern will, darf das aktuelle Ist mit den Verlustbereichen nicht länger hinnehmen, muss weg von der Hoffnung auf Besserung, hin zu klaren eigenen Zielen, auf die er seine Geschäftsfelder konsequent und gewinnbringend ausrichten muss. Die Schrittfolge: Wenn im Verkauf aufgrund des nahezu ruinösen Wettbewerbs unter dem Strich nur Verluste eingefahren werden können, dann müssen die Gewichte neu justiert werden. Das bedeutet: Weg von der einseitigen Konzentration auf Absatz und Umsatz um jeden Preis, hin zur Konzentration auf die eigene innere Leistungsfähigkeit, auf die qualitative Wertschöpfung – heißt: Das eigene Geschäftsmodell überarbeiten und anpassen. Der kürzlich prämierte Bochumer VW-Händler Kai Wicke (Rendite 2007: 2,9%) brachte es auf den Punkt: „Wir machen nichts, was in der Vollkostenrechnung keinen Spaß macht!“

Handlungsfelder, die der Handel durch ein direktes eigenes Einwirken beeinflussen kann, finden sich generell in allen Geschäftsbereichen. Im ersten Teil von „Cockpit 2008“ (vgl. *AUTOHAUS 10*, S. 22) wurde der Ablauf der dazu erforderlichen umfassenden Analyse beschrieben (*Schaubild im E-Paper AUTOHAUS 10*). Über klar strukturierte Analyseschritte müssen die Ausgangsdaten aufgearbeitet und die dafür relevanten Ursachen und Ursache-Wirkungsketten ermittelt werden. Es ist davon auszugehen, dass viele Auto-

mobilitätsbetriebe in der Vergangenheit aufgrund wirtschaftlicher Notwendigkeiten bereits die typischen Rationalisierungspotenziale z. B. in den Personalkosten zusammengesucht haben. Entsprechend eingeschränkt dürften die dort verbliebenen Spielräume sein. Und entsprechend groß ist die Gefahr, dass ein weiteres Drehen an dieser Schraube zu Lasten der Kundenorientierung und der markenadäquaten Kundenbetreuung geht. Es sind jedoch in den kostenintensiven „Tabubereichen“ noch Potenziale zu holen, die vor allem auch die bisher eher vernachlässigten, aber äußerst wichtigen und dringend notwendigen positiven Auswirkungen auf das Finanz-, Bilanz- und Ratinggefüge des Unternehmens mit sich bringen, denn dort liegt ein großes Problem der Branche.

## Drei Kernbereiche

In drei ganz entscheidenden Bereichen lässt sich dies exemplarisch darstellen:

- **Bestände** Bestandskosten Neu-/Vorführ-/Gebrauchtwagen und Ersatzteile senken
- **Restwertrisiken** Restwertrisiken vermeiden
- **Investitionen** Investitionen nur unter klaren ertrags-, finanz- und bilanzwirtschaftl. Perspektiven tätigen

In diesen Bereichen bildet sich heute ein Großteil der ertrags-, finanz- und bilanzwirtschaftlichen Probleme des Handels ab. Auf Basis und mit Hilfe einer veränderten Steuerungslogik lassen aber auch sie sich signifikant verbessern.

Unter der Devise „In der Krise Kosten runter“ und „Ineffiziente Kostentreiber ausmerzen“ werden die drei Bereiche unter verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und analysiert:

- Auswirkungen auf das Geschäft mit den Kunden?
- Veränderungen im Verhalten von Management und Mitarbeitern?
- Auswirkungen auf die Ertrags-, Liquiditäts-, Bilanz- und Ratingsituation?
- Was sind originäre Kosten oder wer ist der jeweilige eigentliche Kostenverursacher?
- Wo liegen die quick wins und welche Maßnahmen führen erst auf lange Sicht zu einer Verbesserung der einzelnen Kostenkonstellationen?

Übrigens: So geht auch der Hersteller vor, wenn er seine eigenen Restrukturierungsprogramme umsetzt. Zur Absicherung der eigenen Analyseergebnisse und Positionsbestimmung können die üblichen Betriebs- und Betriebsgruppen-Vergleiche herangezogen werden. Dabei ist jedoch kritisches Hinterfragen unerlässlich. Denn nur zu gerne werden mit diesem Instrument Äpfel mit Birnen verglichen.

Sehr viel wichtiger ist es zu erkennen, welche Kosten bisher als „geschäftsmodellbedingt“ akzeptiert wurden, eigentlich vom Handel nicht zu vertreten sind, das Geschäftsmodell konterkarieren und den Händler auf Dauer in den Ruin treiben. Im Rahmen einer solchen Positionsbestimmung müssen gängige Kostenbegründungen („Wir haben überdimensionale strukturelle Kosten“) oder Sorgen („Was sagt der Hersteller dazu?“) ausgeblendet werden. Sollte es strukturelle Kostentreiber geben, z. B. weil aus Gründen der Marktpräsenz unrentable Betriebsstandorte aufrechterhalten werden, dann müssen diese Problemfelder beseitigt werden. Kein Hersteller wird die Augen vor solchen Kostentreibern im Handel verschließen oder sie gar in Kauf nehmen können. Und nebenbei: Es gibt keine positive Korrelation zwischen der Befolgung einzelner Herstellerwünsche und wirtschaftlichem Erfolg im Handel. Andererseits führt jeder eingesparte Euro zu einer Ergebnisverbesserung. Das Ziel effizienter, Kosten sparender Strukturen und Prozesse muss zum Grundreperoire jedes Unternehmers gehören, und zwar permanent!

### Die richtigen Steuerungsgrößen

**Beispiel:** Bestände/Bestandszeiten Neu-/Vorführ-/Gebrauchtwagen, Teile

**Ziel:** Minimale Bestandskosten

**Maßnahmen:** Die Bestandskosten auf ein niedrigstmögliches Niveau reduzieren

- Management und Mitarbeiter auf die neuen Zielgrößen und deren Steuerungsbedingungen einschwören
- Ist-Bestände und Bestandszeiten analysieren
- Soll-Bestände Neu-/Vorführwagen maximal auf Menge Herstellerstandards festlegen und begrenzen. Soll-Bestandszeiten definieren und mit der Liquiditätsplanung synchronisieren. Bestandszeiten-Controlling einführen. Dispositionsverhalten auf benötigte Vorlaufzeiten umstellen
- Käufe zusätzlicher Fahrzeuge beim Hersteller konsequent markt- und nachfrageorientiert entscheiden
- Dienstwagen-Einsatz überprüfen und verändern
- Soll-Gebrauchtwagenbestände und -Bestandszeiten definieren. Gebrauchtwagenmanagement darauf ausrichten
- Soll-Bestände Teile nach Gängigkeit (45 Tage) festlegen. Wenig gängige Teile an den Hersteller zurückführen oder über Internet verkaufen. Sofortbedarfsprozesse reorganisieren
- Finanzierungsgegebenheiten neu ordnen

**Wirkung:** Reduzierung der Bestandskosten sowie Verbesserung von Ertrags-, Finanz-, Liquiditäts- und Ratingsituation.

Bei gleich bleibender Kundenzufriedenheit können mit diesen nur grob skizzierten Maßnahmen

- die kurzfristigen Zinsbelastungen gesenkt
- der Liquiditätsspielraum erhöht
- die Bankenabhängigkeit verringert
- das Rating verbessert
- und das langfristige Zinsniveau stabil gehalten werden. Diese Wirkungskette gilt es im Handel zu beachten. Denn ihm nützt die höchste zusätzliche Verkaufsprämie des Herstellers nichts, wenn die daraus resultierenden Ergebnisbeiträge von den Finanzierungskosten oft mehr als aufgefressen werden und die Bestandswerte die Bilanz verhageln. Das gleiche Prinzip ist auf die Bereiche Restwerttrisiken aus Rückläufern und auf die Investition



tionen anwendbar. Dabei sind die Einflussgrößen auf den jeweiligen Bereich auszurichten und die Ziele und Maßnahmen entsprechend festzulegen.

Restwerttrisiken

- Ziel: Keine Restwerttrisiken
- Maßnahmen: Restwertgarantien werden nicht übernommen
- Maßnahmen: A, B, C, ...
- Wirkungen: Verbesserung von Ertrags-, Finanz-, Liquiditäts- und Ratingsituation

Investitionen

- Ziel: Jede Investition Sicherstellung Wirtschaftlichkeit mit festgelegter Zielrendite
- Maßnahmen: Wirtschaftlichkeit, Zielrendite u. Bilanzauswirkungen darstellen, Hersteller unterschreiben lassen
- Maßnahmen: A, B, C, ...
- Wirkungen: Verbesserung von Ertrags-, Finanz-, Liquiditäts- und Ratingsituation. ■



**E-Paper 1: Zum Weiterlesen: Grenzbereiche zur Insolvenz – „Die Überschuldungsprüfung“**



**E-Paper 2: Unternehmen sterben nicht am fehlenden Ertrag, sondern an fehlender Liquidität – „Die Liquiditätsplanung“**



### SERIE „COCKPIT 2008“

„Proaktive“ Unternehmenssteuerung in kritischen Zeiten:

1. Teil: Unsichtbares sichtbar machen
2. Teil: Aktive Steuerung und Risikoabschirmung – aber wie? Mit Ausgriff „Überschuldungsprüfung“ und „Liquiditätsplanung“
3. Teil: Das Gesamtkonzept muss stimmig sein. Mit Ausgriff „Rating“
4. Teil: Externe Unterstützung kann wirksam sein. Mit Ausgriff „Unternehmensberatung“

Wenn Sie Anmerkungen oder Fragen haben, können Sie sich gerne an den Autor unter [Walter.Missing@FahrHerrmannMissing.com](mailto:Walter.Missing@FahrHerrmannMissing.com) oder Tel. 033201 43 03 26 oder -27 wenden.