



Hilf dir selbst!

... oder lass dir von einem Berater helfen. Denkanstöße zur aktuellen Lage der Branche und zum Thema **CONSULTING**.

Die deutsche Konjunktur erholt sich schneller als erwartet. Viele Industriezweige und vor allem exportorientierte Unternehmen haben die Wirtschafts- und Finanzkrise bereits abgehakt. Dies gilt auch für die Automobilhersteller, die ihre volle Konzentration auf Fernost richten.

Nicht so der Automobilhandel in Deutschland. Hier stellt sich die Situation leider grundsätzlich anders dar. Die auf der Automechanik verbreitete Aufbruchstimmung mit der zentralen Botschaft

„die Krise ist überwunden“ entspringt mehr dem frommen Wunsch der Messeveranstalter als den realen Gegebenheiten. Und selbst wenn die Verkaufszahlen eines Tages tatsächlich wieder anziehen, sind die Strukturprobleme der Branche damit noch lange nicht gelöst.

Geschäftsmodell bleibt

Mit einer grundlegenden Neuausrichtung des bestehenden Geschäftsmodells Automobilvertrieb durch die Hersteller ist kaum zu rechnen. Wenn überhaupt, wer-

den Änderungen wie bisher scheinweise kommen und in Nuancen erfolgen. Damit aber steigt der Anpassungs- und Veränderungsbedarf in den Automobilhandelsunternehmen weiter an und für die Unternehmer gilt das Motto: „Hilf dir selbst oder lass dir von externen Dritten, sprich Beratern helfen“. Die nachfolgenden Impulsbeiträge befassen sich mit den aktuellen Trends in der Unternehmens- und Managementberatung und zeigen auf, worauf es bei der Beraterauswahl ankommt. AH

DER WERT DER BERATUNG

Return on Consulting – was sich wie lohnt

Berater ist nicht gleich Berater. Und es gibt mit Sicherheit auch keinen Berater, der alles gleich gut kann. Gefragt sind deshalb heute Beratungsgesellschaften, die sich klar positionieren und auf bestimmte Branchen und/oder Beratungsfelder fokussieren und dort vor allem in qualitativer Hinsicht zur Spitzengruppe zählen.

Berechtigte Erwartungen

Diese Beratungsgesellschaften stehen im Automobilhandel vor einer Vielzahl von Herausforderungen und müssen hohen Ansprüchen ihrer Auftraggeber, den Händlern, genügen. Dazu zählen vor allem:

1. Permanente Schärfung des eigenen Profils auf zu erwartende Entwicklungen im Handel

2. Vorhalten von entsprechendem Branchen- und Spezial-Know-how sowie umfassenden Methodenkenntnissen

3. Schaffung von messbarem Mehrwert für die zu beratenden Unternehmen

4. Lieferung konkreter messbarer Ergebnisse bei der Umsetzung in den Unternehmen.

Nachgewiesene Erfahrung und Erfolge in diesen Punkten sind durch nichts zu kompensieren – schon gar nicht durch niedrigere Preise. Denn am Ende sucht der Unternehmer den besten und nicht den billigsten Expertenrat. Zu Recht kann er dann aber auch erwarten, dass sich das gezahlte Beraterhonorar um ein Vielfaches amortisiert. Gute Berater müssen deshalb ohne Wenn und Aber in der Lage sein, den Wert ihrer Beratung zu belegen und

zu quantifizieren – und zwar bereits zu Beginn einer Zusammenarbeit.

Erfolgshonorar

Ohne konkreten Nutzen kein Geld. Für gute Ratschläge allein bezahlt kein Unternehmer. Variable Vergütungsmodelle setzen sich deshalb auch in der Beratungsbranche immer mehr durch. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass die Festvergütung abgesenkt und um eine erfolgsproportionale Komponente ergänzt wird. In diesem Fall wird für den Unternehmer das vereinbarte Beratungshonorar gesamthaft nur und erst dann fällig, wenn sich der Nutzen der Beratungsleistung in der Kasse niederschlägt – ein interessanter Vorteil, auch wenn der Unternehmer gegebenenfalls mehr bezahlen muss als bei der klas-

sischen Vergütungsvariante. Von dieser Win-Win-Situation profitieren beide Seiten – Unternehmer und Berater.

Pro-aktive Beratung

Nie war pro-aktive Beratung so wertvoll wie heute. In einer hochvolatilen Welt ist professionelle Beratung wichtiger denn je. Managementberater im Automobilhandel, die gut im Geschäft sind, setzen sich permanent und intensiv mit den Veränderungen der Branche und ihres Umfeldes auseinander und richten ihre Beratungskonzepte immer wieder neu darauf aus. Das kommt ihren Auftraggebern zugute und macht sie auch für Unternehmen wertvoll, die in ihrem Geschäft eigentlich sehr erfolgreich unterwegs sind, aber sich trotzdem permanent weiterentwickeln wollen.

Konkurrierende Aktivitäten

Wo Banken oder Hersteller keine Sanierungsgutachten und Fortführungskonzepte verlangen, konkurriert eine Investition in ein Consulting-Projekt zwangsläufig mit anderen Investitionen des Unternehmens. Entscheidend kommt es für den Unternehmer auf die Rendite an, die er mit einem Projekt in seinem Unternehmen erzielen kann. Und es ist ziemlich sicher: Auch in gut aufgestellten Unternehmen gibt es reichlich Verbesserungspotenzial – in der Leistungs- wie in der Kosteneffizienz – und damit gute Renditechancen für zielgerichtete, erfolgreiche Beratung.

Innovationsknoten

Jedes Unternehmen läuft sich in seinen Managementideen und Strukturen einmal fest. Vielfach lässt sich der Innovations-

knoten dann mit der externen Sicht und Expertise professioneller Berater lösen. Denn auch das beste Management kann die Vielfalt an Herausforderungen nicht immer allein bewältigen und die richtigen Antworten auf die komplexen Problemstellungen von heute und morgen geben.

Not am Mann

Viel häufiger aber ist es der Fall, dass die Händler ihre Situation falsch einschätzen und die Probleme des Unternehmens auf Basis von Bilanzanalyse oder Rating zu spät erkannt werden. In allen Verkaufsorganisationen fehlen wirksame Frühwarnsysteme ebenso wie kurzfristige Situationsanalysen. Pro-aktive Beratung muss durch die Händler deshalb selbst initiiert werden – angesichts der Verteilung von Chancen und Risiken ein klares Gebot der Stunde. AH

NEUE WEGE GEHEN

Inhouse Consulting – eine Branche, ein Denken

Die heutigen Systempartnerschaften von Hersteller, Herstellerbank und Händler sind durch hochkomplexe Strukturen gekennzeichnet, innerhalb derer manche Prozesse exzellent, andere wiederum überhaupt nicht funktionieren.

Das Thema Beratung durch die Hersteller oder Herstellerbanken fällt eindeutig in die zweite Kategorie. Händler-Beratung ist aus deren Sicht vor allem Sache ihres – kostenintensiven – Außendienstes. Der jedoch entfaltet in diesem Punkt wenig Wirkung, weil er nur sporadisch und in zu großen Zeitabständen bei den Händlern aufläuft, nicht immer auf dem neuesten Stand informiert ist und deshalb keine intensive und nachhaltige Zusammenarbeit vor Ort darstellen kann. Die bessere Lösung haben die Systempartner bisher gleichwohl nicht gefunden, von einem durchgängig effektiven Zusammenwirken sind sie weit entfernt – und das, obwohl man sich in ein und demselben Geschäftsmodell bewegt und dem Erfolg gemeinsam verpflichtet ist.

Händlerinitiative

Völlig unabhängig von all dem beauftragen zumindest weitsichtige Händler deshalb externe Berater und lassen sich von ihnen bei der Bewältigung der vielfältigen

Herausforderungen unterstützen. Die viel beschworene Effizienz in einer Vertriebsorganisation bleibt dabei allerdings auf der Strecke, weil nicht alle Mitglieder der Organisation dies tun und es dadurch nicht gewährleistet ist, dass alle am gleichen Strang und in die gleiche Richtung ziehen.

Neuer Ansatz

Die koordinierte Zusammenarbeit der drei Systempartner unter – bildlich gesprochen – einem Dach stellt einen neuen Ansatz dar und kann zugleich die Lösung sein. Unter dem Schlagwort „Inhouse Consulting“ gründen Hersteller, Herstellerbank und Händlerverband mit einem neutralen externen Beratungsunternehmen zu gleichen Anteilen eine gemeinsame Gesellschaft – keinen Moloch, sondern ein eher kleines, aber feines und vor allem schlagkräftiges Unternehmen, einen neuen Hidden Champion im Beratungsmarkt. Beratungskapazitäten und Expertise bringt die Beratungsgesellschaft ein. Hersteller, Herstellerbank und Händlerverband liefern die Beratungsthemen und priorisieren die Aktivitäten, zu denen vorrangig zum Beispiel ein System zur frühzeitigen Erkennung notleidender Händler und ihrer rechtzeitigen Sanierung gehören könnte.

Die heutigen Inhouse-Beratungen der Automobilkonzerne – egal ob sie Volkswagen-, Porsche- oder Daimler-Consulting heißen – können das nicht abdecken. Ihnen fehlen durchgängig das Know-how und die Erfahrung im Handel. Und – was ganz entscheidend ist – sie werden nur vom Hersteller getragen.

Aber auch langjährige Partnerschaften, wie sie zum Beispiel auf dem Gebiet des Trainings und der Schulung der VW-Partner zwischen dem Volkswagenkonzern und der Screen GmbH bestehen, sind als Vorbild kaum geeignet. Sie haben eher den Charakter einer verlängerten Werkbank als einer tiefgreifenden Kooperation und Zusammenarbeit in einer gemeinsamen Gesellschaft. Diesem Anspruch können auch Einrichtungen wie beispielsweise die MMI-Akademie im Volkswagenkonzern nicht gerecht werden. Deshalb scheint die Zeit reif zu sein für die skizzierte Neuausrichtung und Bündelung der Beratungsaktivitäten in einer gemeinsamen Gesellschaft, die den Beratungsanforderungen der Händler optimal entsprechen und zugleich den Gleichklang mit den Interessen des Herstellers und seiner Bank sicherstellen kann. Es lohnt sich auf jeden Fall, darüber vertieft nachzudenken.

von Walter Missing