

Paradigmenwechsel

AGENDA AUTOMOBILHANDEL 2010 – Die maßgeblichen To Do's für Autohaus-Unternehmer im kritischen Branchenjahr 2010. Teil 2: Den Fokus auf die vorrangigen Managementprozesse legen. VON WALTER MISSING

Die Führung von Unternehmen wird im Automobilhandel viel zu oft intuitiv und „aus dem Bauch heraus“ und viel zu selten auf Basis fundierter Zahlengerüste und transparenter Managementstrukturen und -prozesse betrieben. Unternehmerische Intuition ist wichtig, aber gerade in Krisensituationen muss der Gestaltungstrieb des Managements klar geregelt und nachvollziehbar organisiert werden.

Rezepte über Bord werfen

Die gesamte Führung und Steuerung muss dann wirksam auf die Gefahren ausgerichtet werden, die das Unternehmen in seiner Ertrags- und Zukunftsfähigkeit bedrohen. Bei so nachhaltig veränderten Rahmenbedingungen, wie sie im Automobilhandel in 2010 zu erwarten sind, müssen Erfolgsrezepte aus der Vergangenheit nicht nur auf den Prüfstand gestellt und angepasst sondern zum Teil auch über Bord geworfen werden.

Wenn – wie „Focus online“ am 24.1.2010 berichtet – einem vertraulichen internen Brief des VW-Finanzvorstands Hans Dieter Pötsch zufolge tatsächlich „das kritischste Jahr der Krise ... noch vor uns (liegt)“ und der Handel weiterhin mit Überkapazitäten, Preisdruck und Insolvenzrisiken konfrontiert ist, dann gilt es in den Auto-

häusern auf jeden Fall, neue Prioritäten zu setzen: Parallel zur vollen Konzentration des Managements auf die Finanzkennzahlen und vor allem die Sicherung der Lebensader des Unternehmens, der kurz-, mittel- und langfristigen Liquidität (s. AUTOHAUS 3/2010), muss gleichrangig und gleichbedeutend ein Paradigmenwechsel in den Führungsprozessen und der Personalsteuerung erfolgen (s. Grafik1).

Managementprozess Führung

In krisenhaften Unternehmenssituationen müssen sich Unternehmer und Geschäftsführung noch stärker als sonst zu ihrer direkten Führungsverantwortung bekennen. Gefordert ist eine starke, professionell wahrgenommene Führung des Unternehmens und seiner einzelnen Bereiche auf Basis einer klaren Sach-, Aufgaben- und Kontrollorientierung. Viele Autohäuser müssen deshalb neue Schwerpunkte in den Bereichen Führungskommunikation und Einsatz der Führungsinstrumente setzen.

Klartext reden

In der Führungskommunikation ist mehr denn je „Klartext“ angesagt. Entscheidender Erfolgsfaktor ist dabei die Glaubwürdigkeit und Authentizität der Botschaften. Transparente und nicht etwa

spektakuläre Nachrichten und erst recht nicht irgendwelche Seifenblasen werden von Führungskräften und Mitarbeitern erwartet und verstanden. Sie bilden die Voraussetzung für die Akzeptanz auch harter Kurskorrekturen. Unternehmer, die auf diesem Gebiet schnell und konsequent handeln, haben gute Chancen, der Krise zu trotzen.

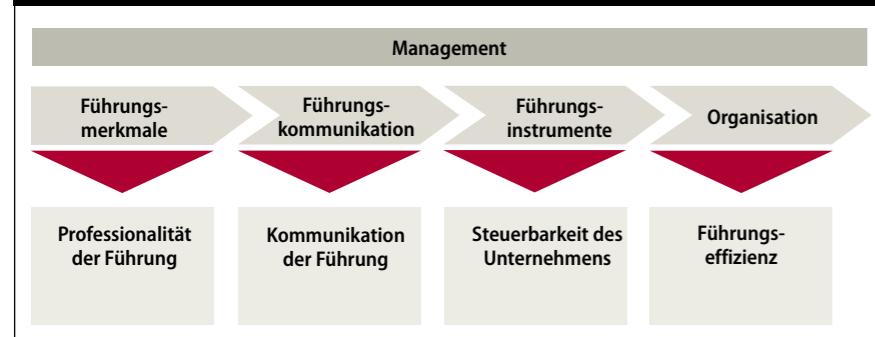
Den notwendigen organisatorischen Rahmen dafür bildet ein systematischer Regelkommunikationskreis von der Geschäftsführung über die Führungskräfte hin bis zu jedem einzelnen Mitarbeiter und ggf. auch dem Betriebsrat. Das Ziel heißt „Einbindung“ in alle Belange der Unternehmenssituation. Neben dem täglichen Finanzcheck ist es deshalb wichtig, den Mitarbeitern ein vertieftes Verständnis für ihren Einfluss auf den Cash Flow des Unternehmens zu vermitteln. Es geht ein Stück weit sogar darum, die Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu machen, die verstanden haben, dass jeder ausgegebene Euro erst einmal am Markt verdient werden muss. Nur wenn jeder weiß, wie und wann er „Cash“ für seinen Arbeitgeber erzeugt oder vernichtet, kann und wird er auch im Sinne seines Unternehmens handeln.

Aktiver und interaktiver in 2010

Gute Kommunikation ist nur wirksam, wenn sie im Zusammenspiel mit den richtigen Instrumenten stattfindet. Unternehmer und Geschäftsführung müssen auch in dieser Hinsicht deutlich aktiver werden als bisher. In vielen Unternehmen ist es nicht an der Tagesordnung, dass Führungskräfte oder gar Mitarbeiter über Kalkulations- und Kostentransparenz verfügen. Erst recht nicht kennen sie die geplanten und tatsächlich erzielten Ergebnisse. Wie können sie aber dann über ihre Arbeit entscheidend Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens nehmen?

Im Rahmen einer professionellen Steuerung des Gebrauchtwagengeschäftes ist

MANAGEMENTPROZESS FÜHRUNG



Grafik 1: Managementprozess Führung mit seinen wichtigen Bereichen.

TRANSPARENZ, INTEGRATION UND LEISTUNG



Grafik 2: Netzwerk aus Transparenz, Integration und Leistungsmaßstäben für Führungskräfte und Mitarbeiter.

es beispielsweise unverzichtbar, Planung und Planungsparameter jeder Führungskraft und jedem Verkäufer offenzulegen und regelmäßig einen Abgleich mit den erreichten Ergebnissen vorzunehmen. Oder im Servicebereich muss jedem Serviceberater und jedem Monteur klar sein, wie viel Erlös pro Werkstattdurchlauf notwendig ist, um eine mindestens 10%ige Netto-Umsatzrendite im Werkstattbereich zu erreichen. Deshalb ist mit den Grundsätzen einer Aufgaben-, Sach- und Kontrollbezogenen Führung immer ein Netzwerk aus Transparenz und Integration, aber auch aus klaren Leistungsmaßstäben verbunden (Grafik 2).

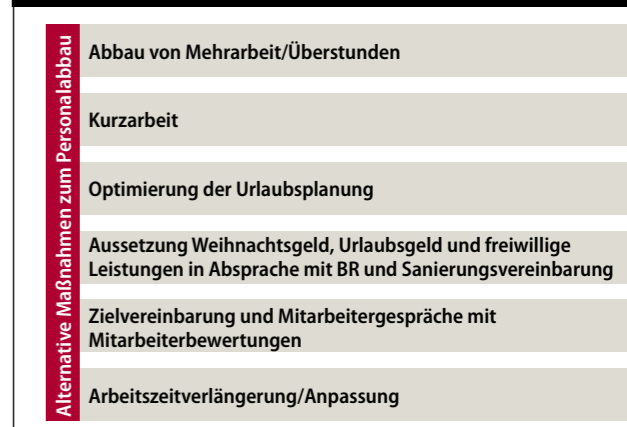
Angewandte Praxis

In der Praxis heißt dies, dass Führungskräfte und Mitarbeiter in das Erstellen kurz-, mittel- und langfristiger Planungen sowie mindestens monatlicher Plan-Ist-Vergleiche und die daraus resultierenden Forecasts einbezogen werden. Außerdem muss eine Vernetzung der Absatz-, Umsatz-, Personal-, Finanz- und Investitionsplanungen erfolgen. Nur über diesen Weg können bei Abweichungen wirksame Gegenmaßnahmen entwickelt werden.

Unternehmer und Geschäftsführung dürfen sich insbesondere in Krisenzeiten nicht abschotten sondern sind im Gegenteil einem offenen, intensiv und konstruktiv geführten Dialog geradezu verpflichtet. Schnelligkeit, Klarheit und Vollständigkeit der Information sind Pflicht. Kommunikative Todsünden dagegen begeht, wer nur die halbe Wahrheit sagt, widersprüchliche Informationen sendet oder als Chef abtaucht, um sich einer persönlichen Diskussion zu entziehen.

Das unternehmerische Handlungsspektrum ist groß und vielfältig. „Wer (allerdings) immer nur das tut, was er schon immer getan hat, wird auch immer nur das erreichen, was er schon immer er-

WEICHE PERSONALMASSNAHMEN



Grafik 3: Weiche Personalmaßnahmen in Kombination mit innerbetrieblicher Qualifizierung

Veränderte Gangart im Personalmanagement

Unternehmer und Geschäftsführung müssen Prioritäten setzen können, wenn es ihrem Unternehmen schlecht geht. Es gibt eine Vielfalt von Maßnahmen, mit der sie auch im Personalbereich auf die Krise reagieren können. Im Jahr 2010 wird sich der Trend zu „harten“ personalpolitischen Maßnahmen verstärken. In der Hauptsache heißt das Personalabbau, und das kann besonders in den Verkaufsbereichen zu einem höchst kritischen Thema werden. Denn wer entlässt schon gerne einen gut ausgebildeten Verkäufer, den er in guten Zeiten händierend am Markt gesucht hat? Deshalb sollten zunächst vor allem „weiche“ Instrumente wie der Abbau von Überstunden, flexible Arbeitszeitmodelle oder Verzicht auf Entgelt oder sonstige Leistungen priorisiert werden (Grafik 3).

Es wundert in diesem Zusammenhang sehr, dass im Automobilhandel nur ein geringer Teil der Verantwortlichen auf Kurzarbeit setzen will. Dabei kann dieses Instrument zur Weiterbildung des Personals genutzt werden und somit eine sehr sinnvolle Kombination aus zeitweiser Beschäftigung und zukunftsgerichteter Qualifizierung der Mitarbeiter darstellen (vgl. AUTOHAUS 16/2009). Aber viele Chefs scheuen den Verwaltungsaufwand, der entsteht, wenn dafür Zuschüsse der Bundesagentur für Arbeit beantragt werden müssen.

Das unternehmerische Handlungsspektrum ist groß und vielfältig. „Wer (allerdings) immer nur das tut, was er schon immer getan hat, wird auch immer nur das erreichen, was er schon immer er-

reicht hat“ (George Bernhard Shaw). Wenn er denn Glück hat, möchte man hinzufügen. Deshalb sind im Rahmen der AGENDA Automobilhandel 2010 „andere“ Handlungen angezeigt – quod erat demonstrandum.

In AUTOHAUS 5/2010 wird die Artikelserie unter dem Titel „Unternehmensentwicklung proaktiv vorantreiben“ mit konkreten Praxisbeispielen aus Restrukturierungsprojekten fortgesetzt. Sie können dann lesen und erkennen, wie Unternehmen erfolgreich restrukturieren. ■



ÜBER DIESE SERIE

AGENDA Automobilhandel 2010

Die maßgeblichen To Do's für Autohaus-Unternehmer im kritischen Branchenjahr 2010

1. Teil: Klare Konzepte gegen Bankendruck entwickeln (AUTOHAUS 3/2010)
2. Teil: Fokus auf die vorrangigen Managementprozesse richten (AUTOHAUS 4/2010)
3. Teil: Unternehmensentwicklung proaktiv vorantreiben (AUTOHAUS 5/2010)
4. Teil: Neues Kapitel in den Hersteller-Händler-Beziehungen aufschlagen (AUTOHAUS 6/2010)

Wenn Sie Anmerkungen oder Fragen haben, können Sie sich gerne an den Autor und Experten für Sanierungs- und Restrukturierungsarbeit wenden:
Walter.Missing@MissingManagement.com oder
Tel. 033201 - 43 03 26 / 27
bzw. Mobiltelefon 0175 - 41 88 922.