

Perspektiven 2010

**Die maßgeblichen „Jahr-2010-Probleme“ und
Lösungsansätze für Autohaus-Unternehmer**

Walter Missing

MISSING MANAGEMENT

Der Vortrag klammert alltägliche operative Themen aus.
Er behandelt die grundsätzlichen Jahr-2010-Probleme und
To Do`s



Konzentration auf die wesentlichen 2010-Probleme bedeutet

Klare Konzepte gegen Bankendruck

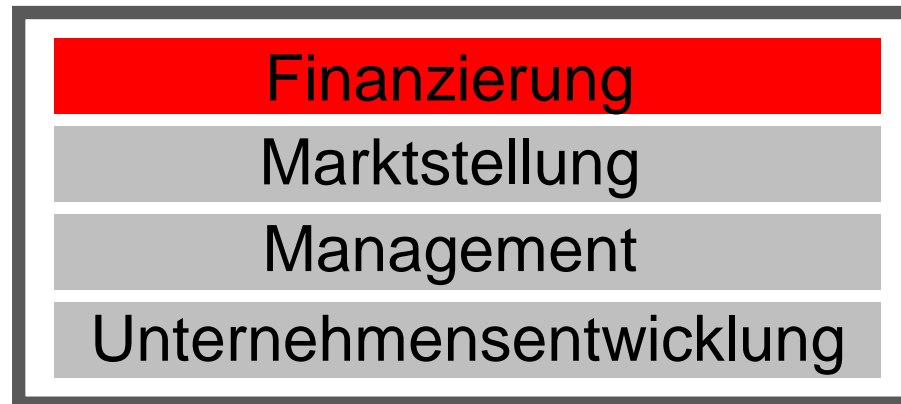
Fokus auf vorrangige Managementprozesse

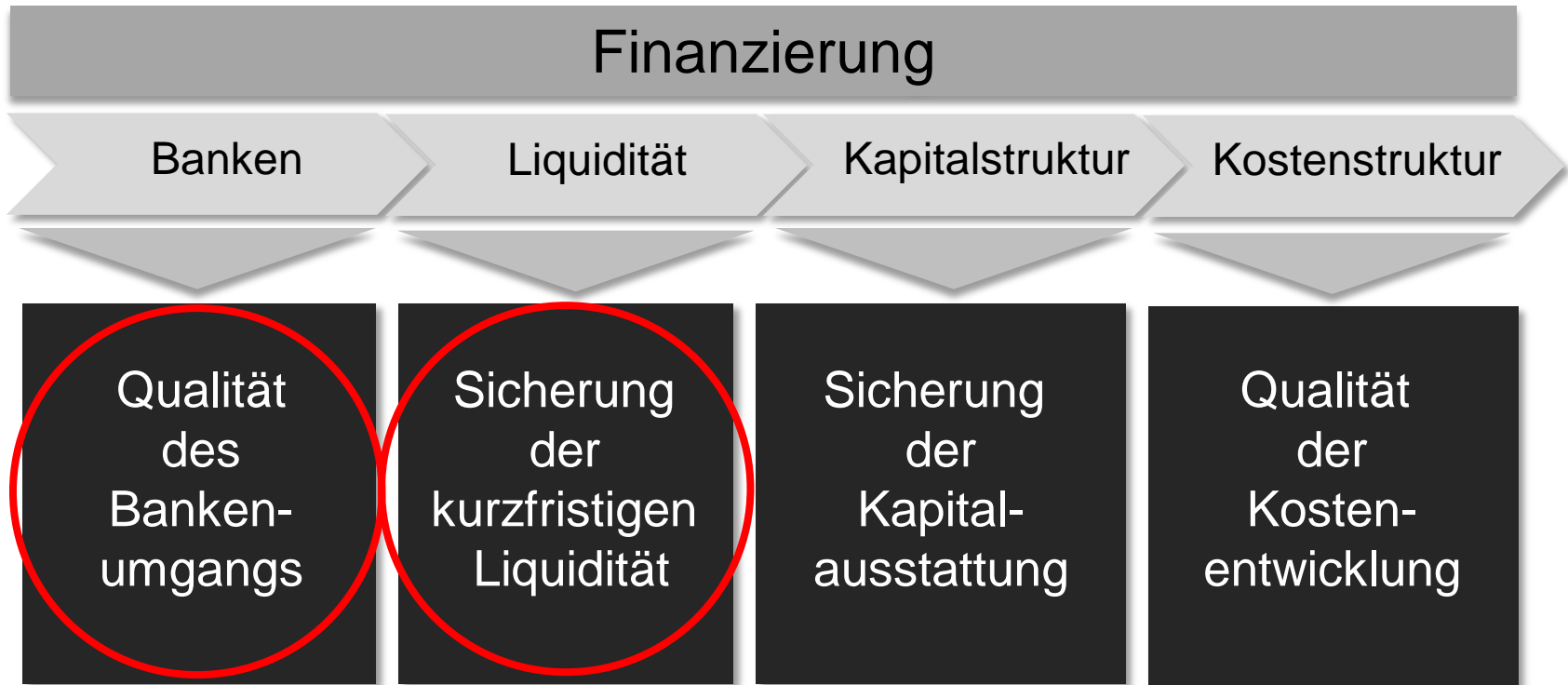
Deutliche Positionierung im Hersteller-Umgang

Unbedingte Jahr-2010-To Do`s

Die Jahr-2010-Probleme verlangen nach neuen Hebeln



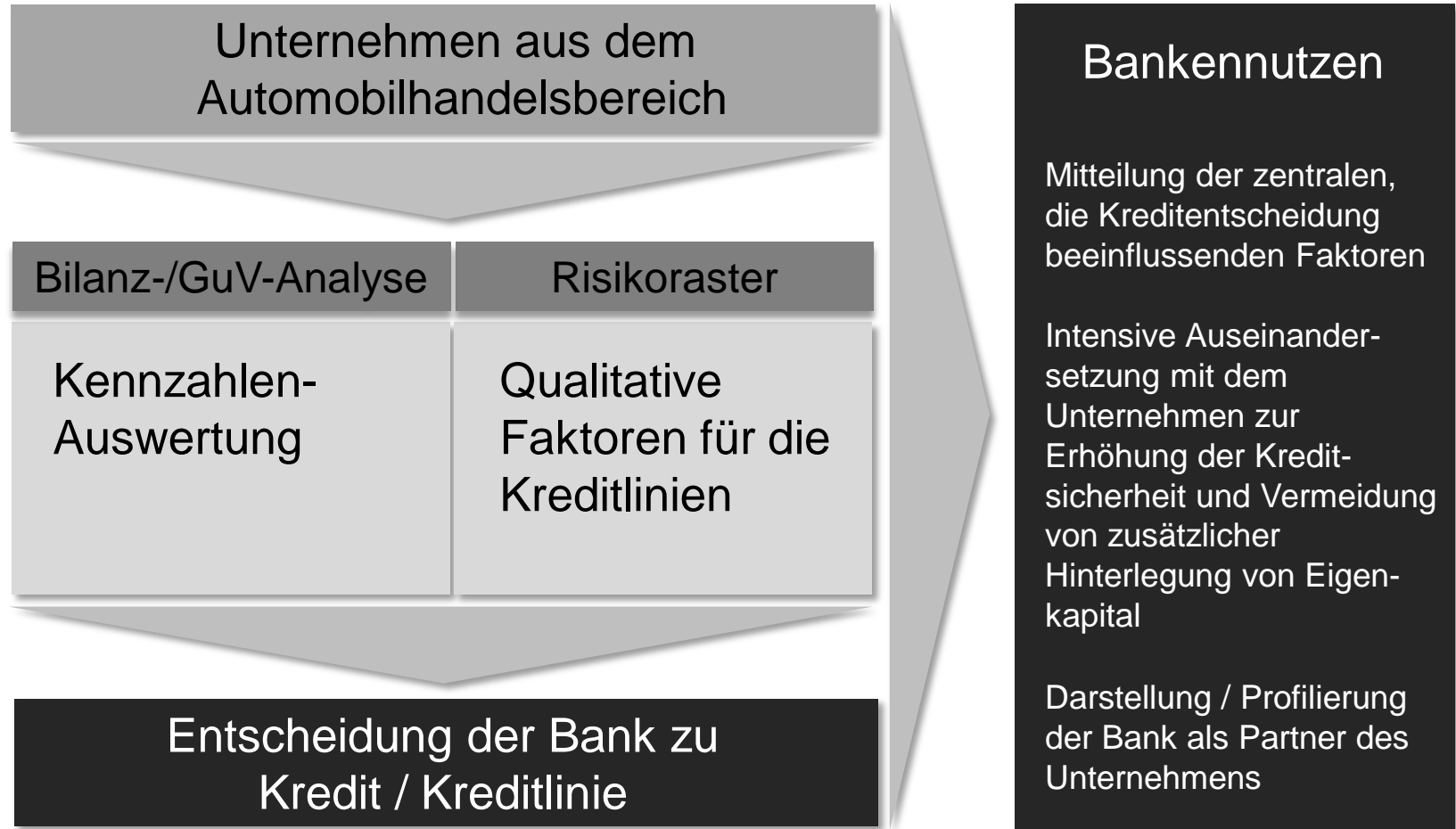




○ Vertiefte Aufarbeitung



Das Beziehungsgeflecht Banken – Unternehmen



Unternehmen aus dem
Automobilhandelsbereich

Bilanz-/GuV-Analyse	Risikoraster
Kennzahlen- Auswertung	Qualitative Faktoren für die Kreditlinien

Entscheidung der Bank zu
Kredit / Kreditlinie

Bankennutzen

- Mitteilung der zentralen, die Kreditentscheidung beeinflussenden Faktoren
- Intensive Auseinandersetzung mit dem Unternehmen zur Erhöhung der Kredit-sicherheit und Vermeidung von zusätzlicher Hinterlegung von Eigenkapital
- Darstellung / Profilierung der Bank als Partner des Unternehmens

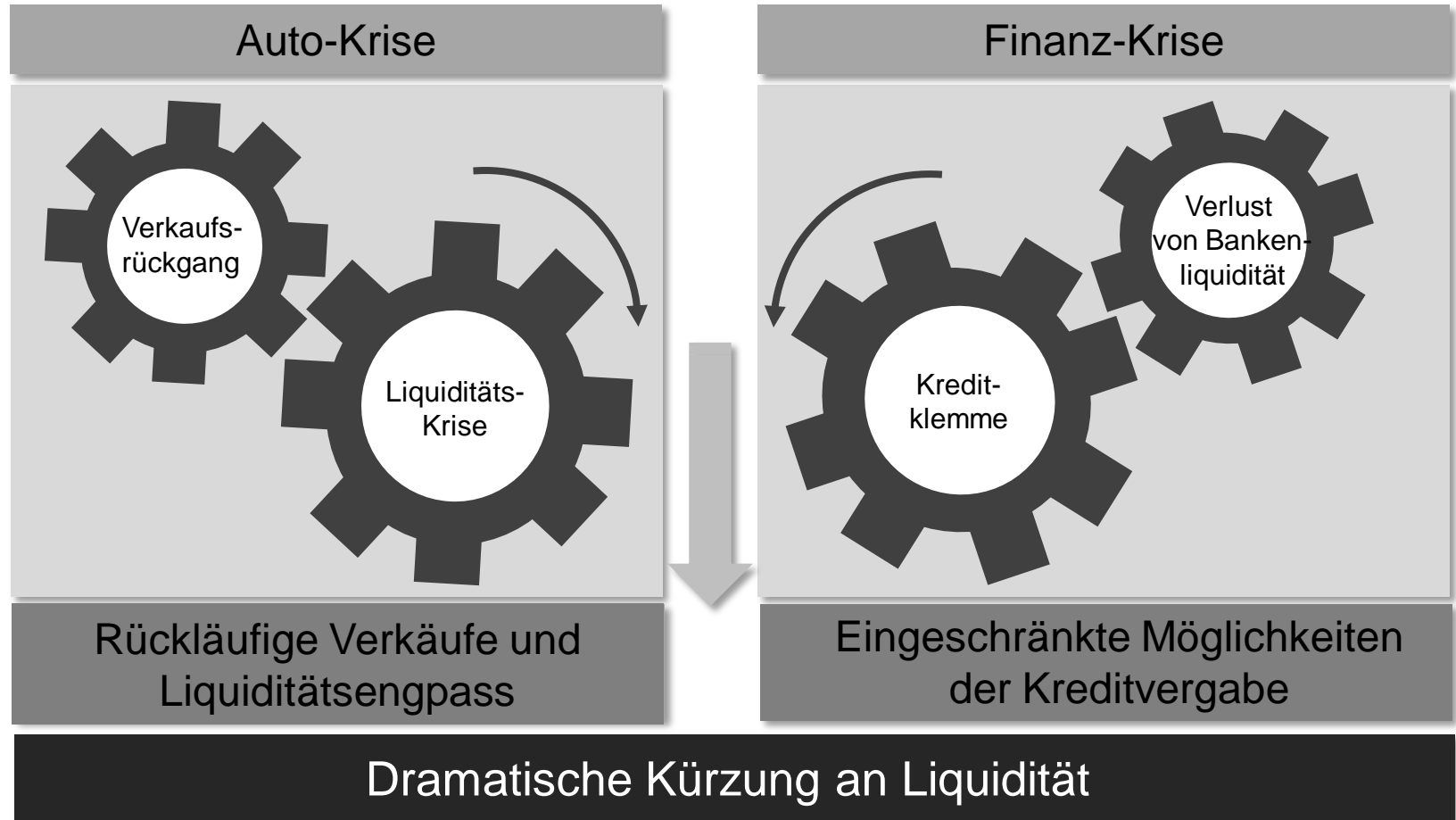
Die Geschäftsbanken haben ihr Bewertungsschema für Kreditentscheidungen grundsätzlich geändert

Traditioneller Ansatz	Zukunftsorientierte Betrachtung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilanz-Analyse ▪ GuV-Betrachtung ▪ Qualitative Faktoren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Branchensituation ▪ Marktentwicklung ▪ Wettbewerbssituation ▪ Managementfähigkeit ▪ Unternehmensentwicklung

Umfassende Beurteilung der Branchen- und Unternehmenssituation unter Risikoaspekten



Einem erhöhten Cash-Bedarf steht ein nur geringes Cash-Angebot bei gleichzeitig hohen Kosten gegenüber



Die Banken wollen Ausfallrisiken überschaubar halten

Kreditkrise: Gestiegenes Risikobewusstsein der Banken

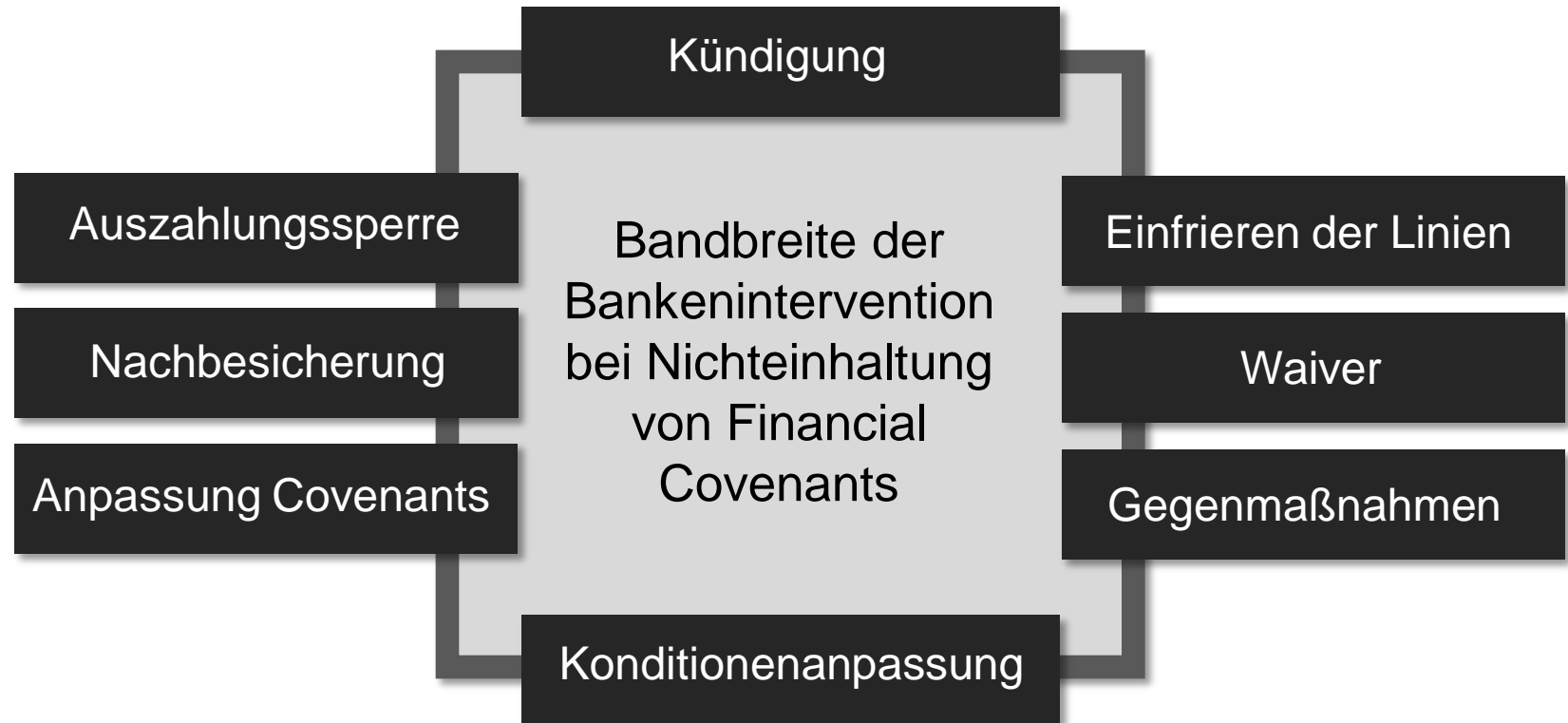
Hochstufung der
Kreditausfall-
Risiken

Zunahme der
Unternehmens-
spezifischen
K.O. -Kriterien

Verschärfung der
Anforderungen an
die Kreditvergabe

Kreditklauseln / Kreditnebenabreden (Financial Covenants)

Die Banken haben zahlreiche Sanktionsmöglichkeiten bei Nichteinhaltung von Kreditklauseln und Nebenabreden



Die Banken agieren heute mehr denn je Risiko-optimiert

Financial Covenants werden mehrheitlich auf vierteljährlicher Basis überwacht

Financial Covenants werden Kreditnehmer-spezifisch festgelegt und es werden das Geschäftsmodell und die Branche berücksichtigt

Verletzungen der Financial Covenants führen i.d.R. zur Einbindung von externen Beratern

Am bedeutendsten sind Financial Covenants, die sich auf Ertrags- und Cash-flow-Kennzahlen beziehen

Die Banken verwenden heute die Financial Covenants zur Risikosteuerung ihrer Engagements

Zentrale Bedeutung kommt einer professionellen Bankenkommunikation zu

Die Unternehmer müssen sich auf mögliche Bankensanktionen einstellen und ihnen proaktiv begegnen

Auszahlungssperre

Sperre für Ausschüttungen und / oder nachrangiger Darlehen

Nachbesicherung

Bestellung bzw. Anforderung weiterer zusätzlicher Sicherheiten

Anpassung der Nebenabreden

Anpassung an neue Gegebenheiten der relevanten Covenants

Anpassung der Konditionen

Verschlechterung der Finanzkennzahlen führt zu Zinserhöhung

Gegenmaßnahmen

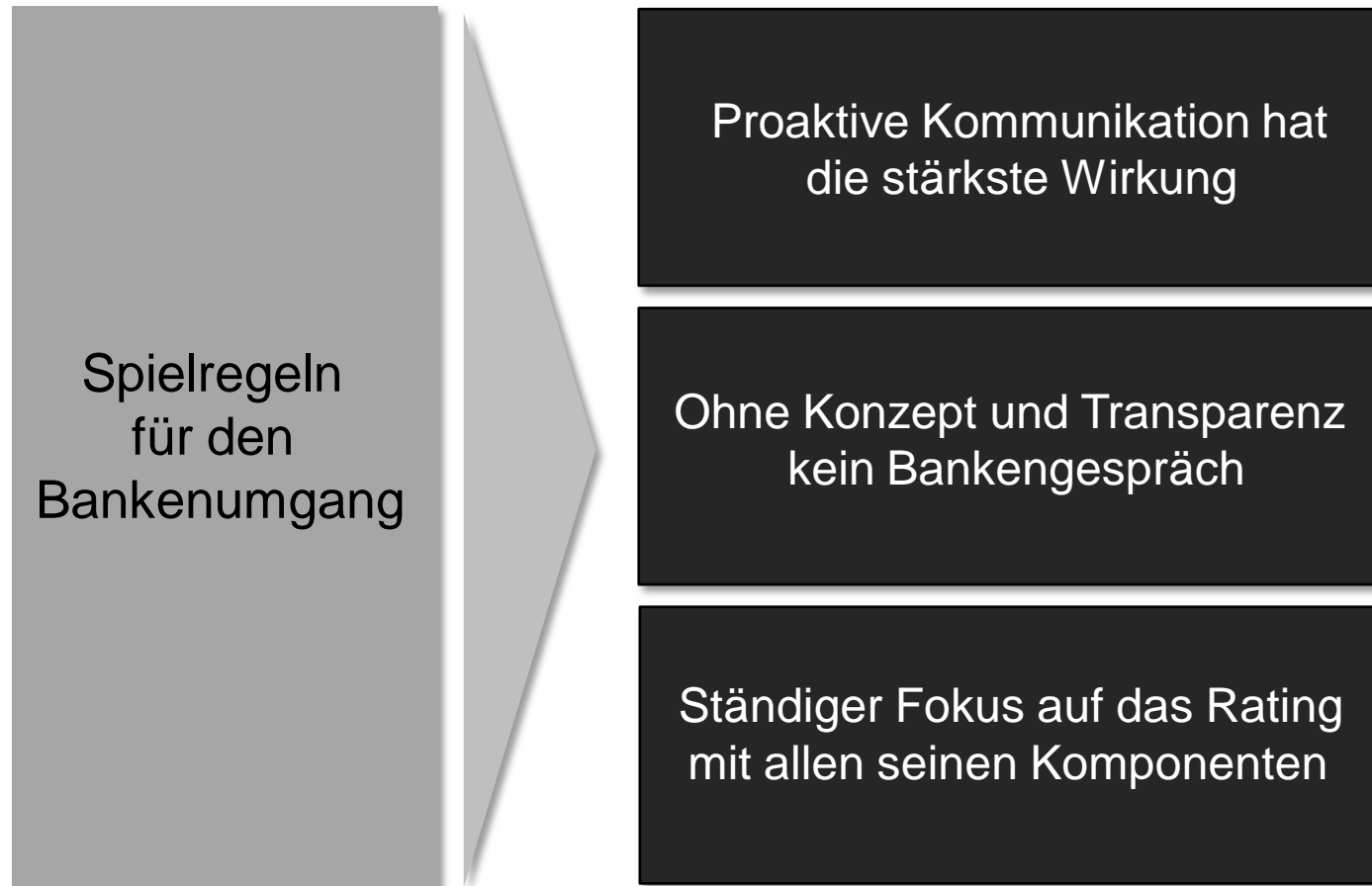
Bank fordert z.B. die Veräußerung von (nicht betriebsnotwendigen) Vermögen oder Zuführung zusätzlichen Eigenkapitals

Kündigung, Waiver, Linien-einfrierung

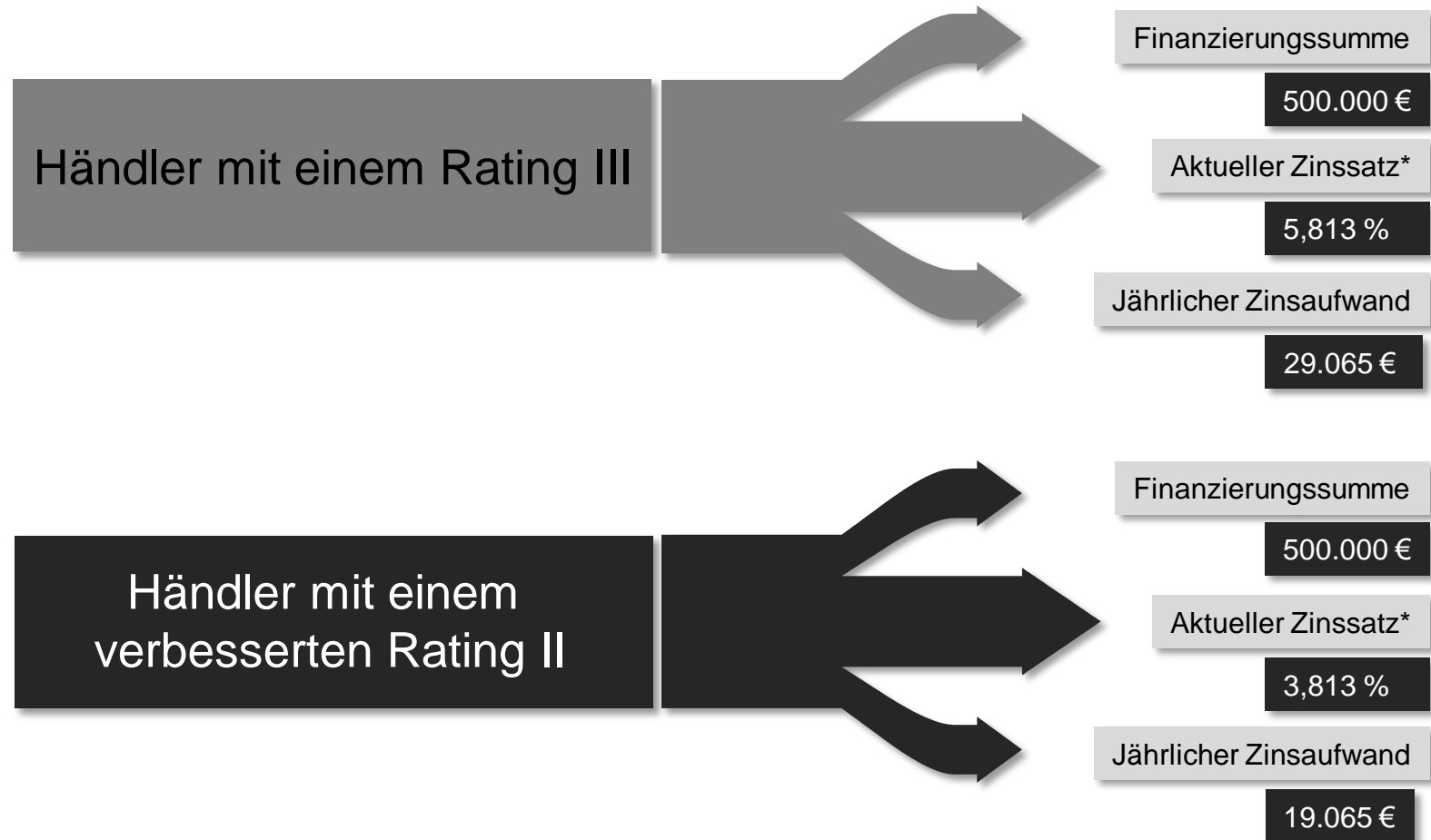
Bei Erstverletzung selten angewandt; vielmehr Nachverhandlung des Kreditvertrages. In kritischen Fällen Einfrierung der Kreditlinie

Spielregeln für den Bankenumgang

Der richtige Umgang mit den Banken ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zukunft eines Unternehmens



Beispielrechnung für Finanzierung mit unterschiedlichen Rating-Klassen

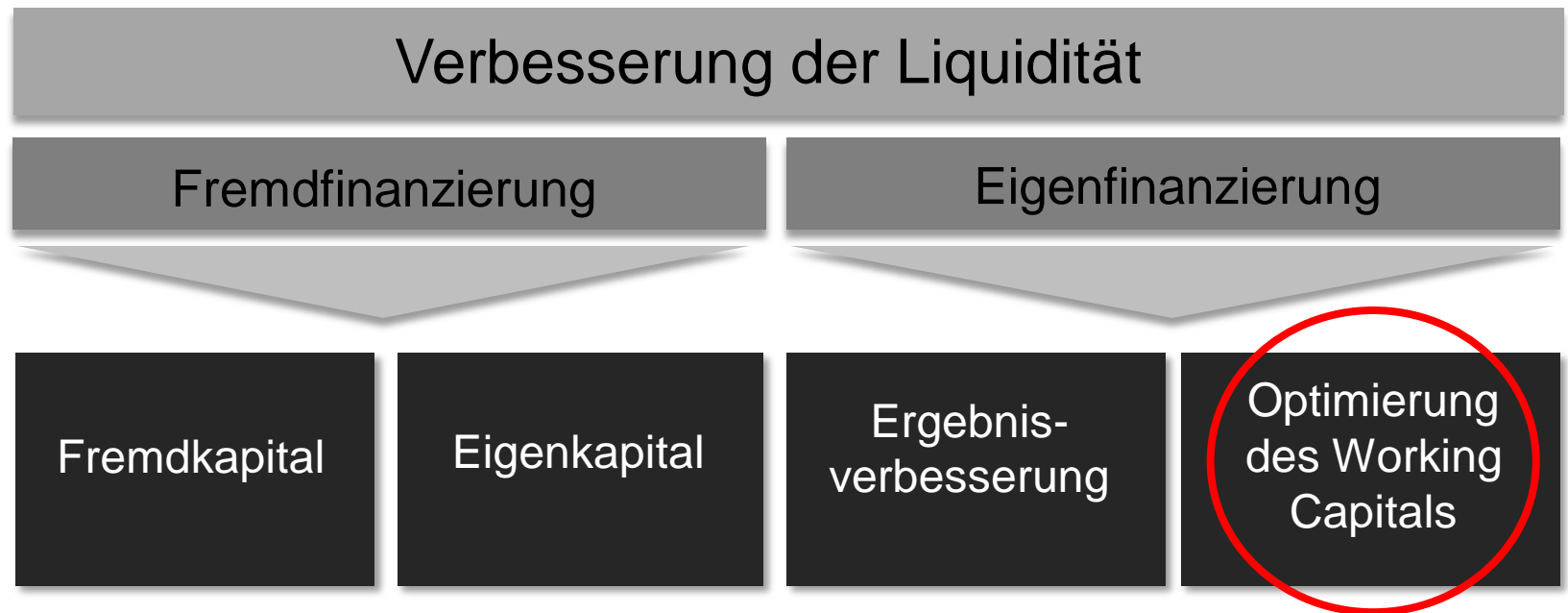


* Berechnung aktueller Zinssatz: Euribor 2.Ouartal 2009



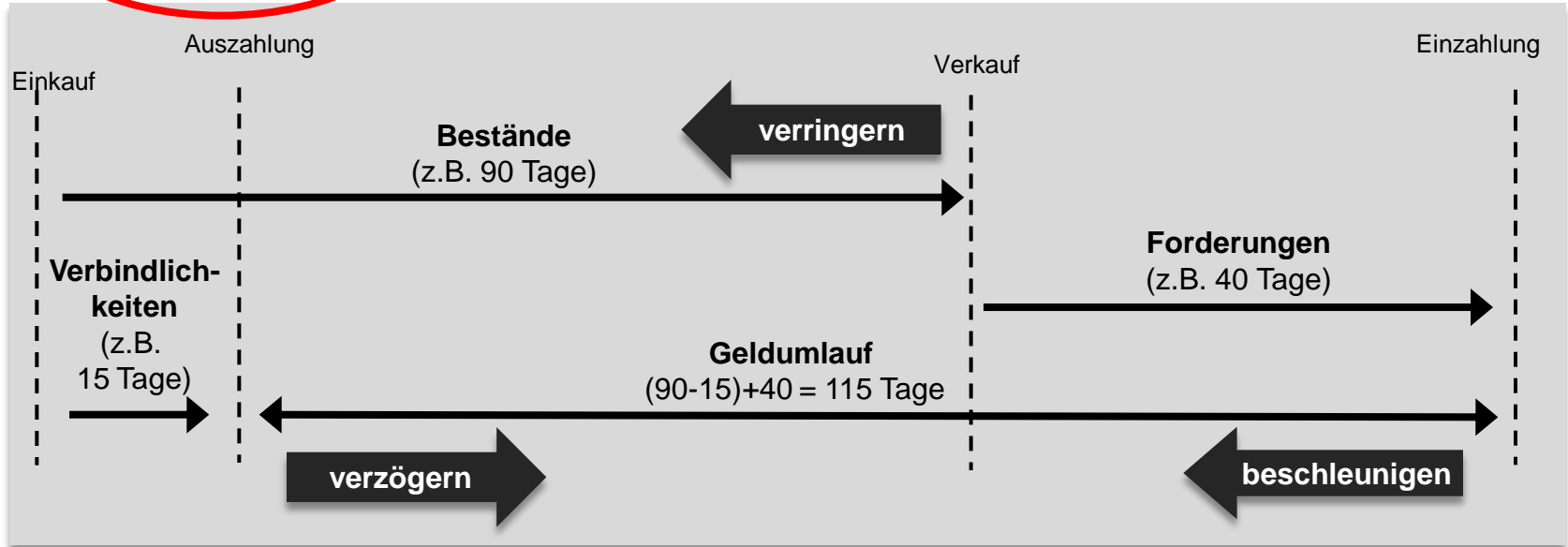
Spielregeln für die Liquiditätssteuerung

Ein umfassendes Liquiditätsmanagement ist heute von zentraler Bedeutung



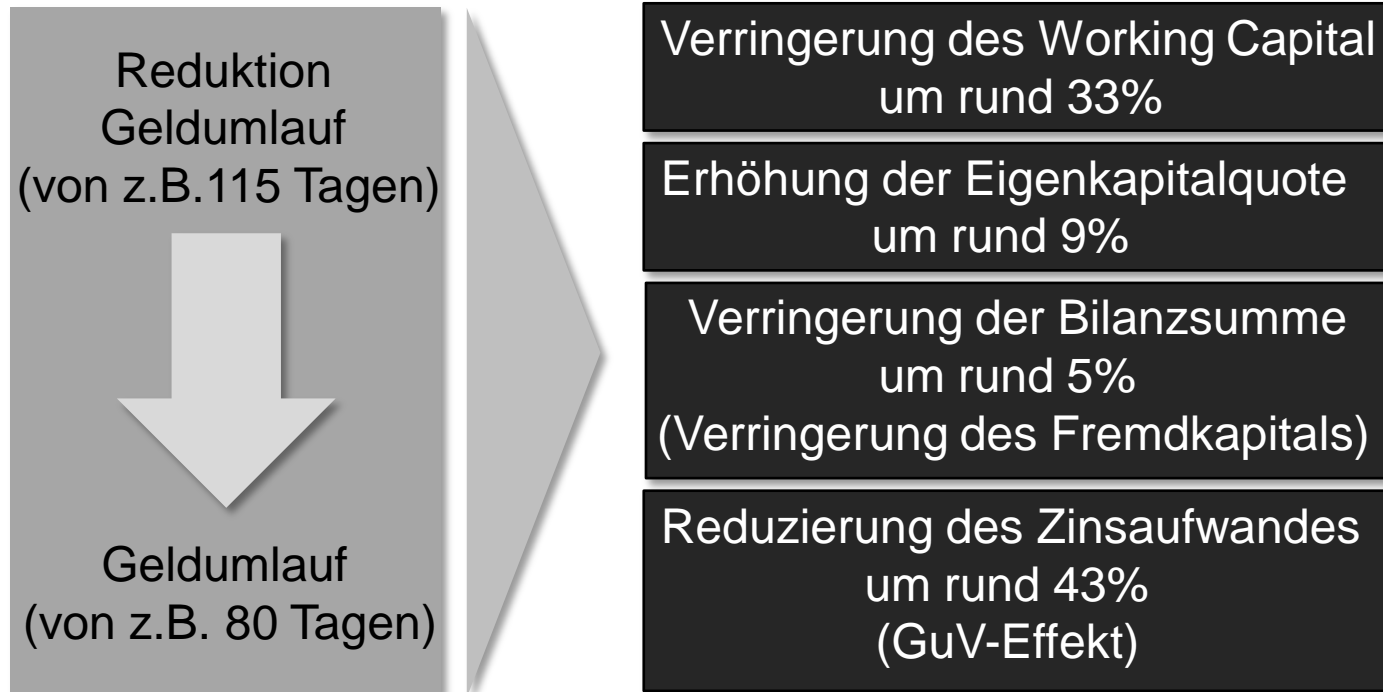
Vertiefte Aufarbeitung

Gezieltes Working Capital-Management verbessert die relevanten Finanzierungszahlen



Reduktion der Bestände und Minimierung des zeitlichen Abstands zwischen Aus- und Einzahlungsterminen

Ein Beispiel zeigt die Auswirkung eines veränderten Working Capital auf Bilanz- und GuV-Struktur



Ausgesuchte Benchmarks für das Liquiditätsmanagement

	Kennzahlen (KPI)	Best-in-class Benchmarks								
Gesamtes Working Capital	<table border="1"> <tr> <td>Working Capital</td> <td>$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfr. Fremdkapital}}$ (in %)</td> </tr> </table>	Working Capital	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfr. Fremdkapital}}$ (in %)	<table border="1"> <tr> <td>< 100 Mio.€ Umsatz</td> <td>140,0%</td> </tr> <tr> <td>100- 500 Mio.€ >Umsatz</td> <td>130,0%</td> </tr> <tr> <td>> 500 Mio.€ Umsatz</td> <td>110,0%</td> </tr> </table>	< 100 Mio.€ Umsatz	140,0%	100- 500 Mio.€ >Umsatz	130,0%	> 500 Mio.€ Umsatz	110,0%
Working Capital	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfr. Fremdkapital}}$ (in %)									
< 100 Mio.€ Umsatz	140,0%									
100- 500 Mio.€ >Umsatz	130,0%									
> 500 Mio.€ Umsatz	110,0%									
Bestands-Management	<table border="1"> <tr> <td>Lagerdauer</td> <td>$\frac{\text{Lagerbestand} *365}{\text{Materialkosten}}$ (in Tagen)</td> </tr> </table>	Lagerdauer	$\frac{\text{Lagerbestand} *365}{\text{Materialkosten}}$ (in Tagen)	<table border="1"> <tr> <td>Teile</td> <td>< 45</td> </tr> <tr> <td>Neufahrzeug</td> <td>< 30</td> </tr> <tr> <td>Gebrauchtfahrzeug</td> <td>< 60</td> </tr> </table>	Teile	< 45	Neufahrzeug	< 30	Gebrauchtfahrzeug	< 60
Lagerdauer	$\frac{\text{Lagerbestand} *365}{\text{Materialkosten}}$ (in Tagen)									
Teile	< 45									
Neufahrzeug	< 30									
Gebrauchtfahrzeug	< 60									
Zahlungs-Management	<table border="1"> <tr> <td>Tatsächl. Zahlungsausstand</td> <td>$\frac{\text{Forderungen L+L} *365}{\text{Umsatz}}$ (in Tagen)</td> </tr> <tr> <td>Wareneinkauf auf Ziel</td> <td>$\frac{\text{Verbindlichkeiten L+L} *365}{\text{Materialkosten}}$ (in Tagen)</td> </tr> </table>	Tatsächl. Zahlungsausstand	$\frac{\text{Forderungen L+L} *365}{\text{Umsatz}}$ (in Tagen)	Wareneinkauf auf Ziel	$\frac{\text{Verbindlichkeiten L+L} *365}{\text{Materialkosten}}$ (in Tagen)	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>14</td> </tr> <tr> <td></td> <td>25</td> </tr> </table>		14		25
Tatsächl. Zahlungsausstand	$\frac{\text{Forderungen L+L} *365}{\text{Umsatz}}$ (in Tagen)									
Wareneinkauf auf Ziel	$\frac{\text{Verbindlichkeiten L+L} *365}{\text{Materialkosten}}$ (in Tagen)									
	14									
	25									

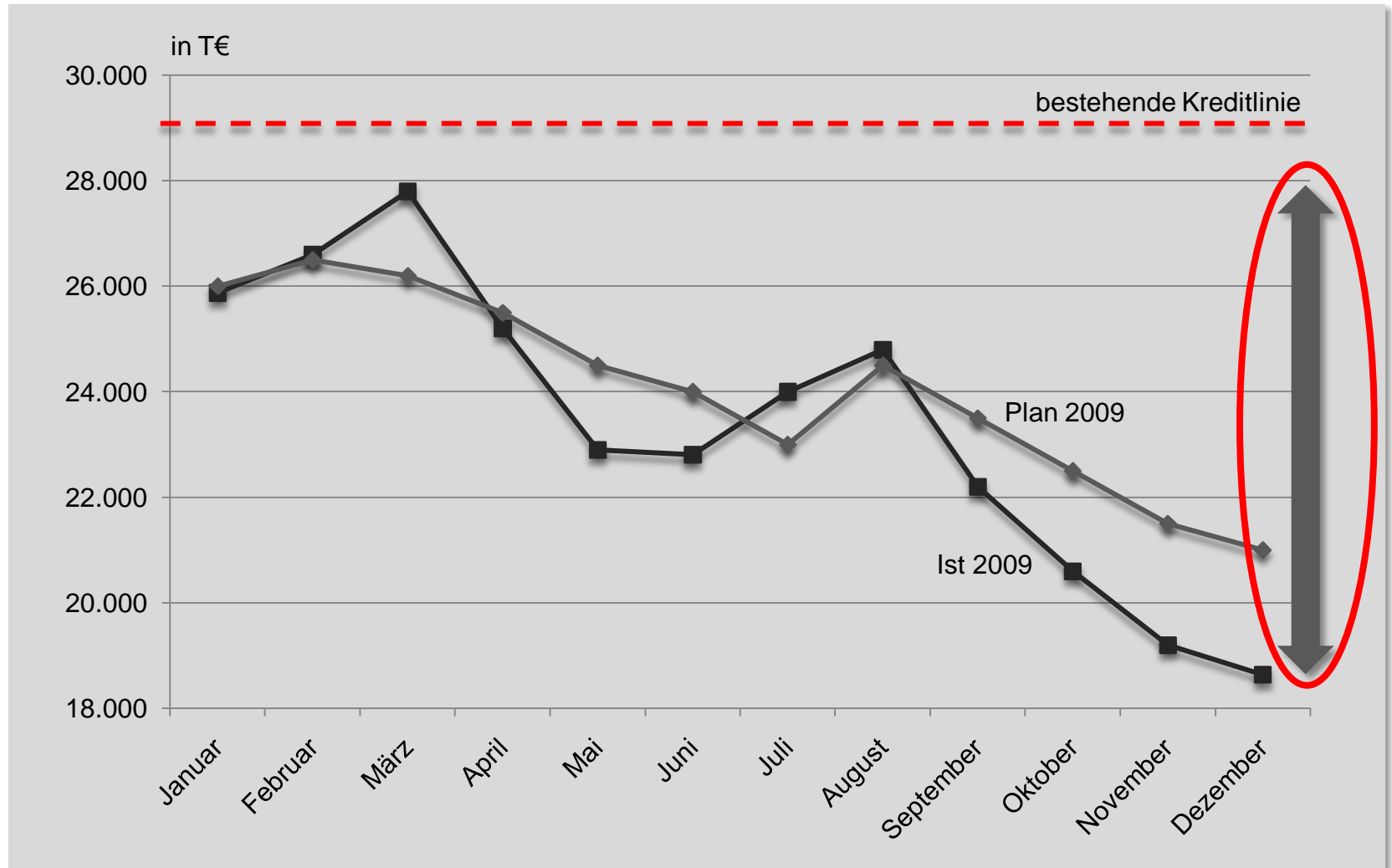
Praxisbeispiel für das Liquiditätsmanagement

Praxisbeispiel: Liquiditätsentwicklung eines Unternehmens (kurzfristiges Fremdkapital)

Ausgangssituation: 6 Banken, Kreditlinien von 29 Mio. €

Kreditinstitut	Kreditlinie in T€	Valuta per 31.12.2008 in T€	Valuta per 30.06.2009 in T€	Valuta per 31.12.2009 in T€
Herstellerebank	10.500	9.175	8.338	6.231
Bank A	6.500	6.312	4.360	3.844
Bank B	5.000	4.820	4.650	2.925
Bank C	2.500	2.137	2.328	2.268
Bank D	2.500	1.853	1.476	1.395
Bank E	2.000	1.580	1.656	1.973
SUMME	29.000	25.877	22.808	18.636

Praxisbeispiel: Liquiditätsentwicklung (kufri. Fremdkapital)



Praxisbeispiel: Liquiditätsplan auf Tages-/Wochenbasis 1/2

	Tag 1	Tag 2	Woche 1 Tag 3	Tag 4	Tag 5	Woche 2	Woche 3	Woche 4
Monat	23.11.2009	24.11.2009	25.11.2009	26.11.2009	27.11.2009	30.11.2009	07.12.2009	14.12.2009
Zahlungseingang Neuwagen	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	240.000	151.000	136.000
Zahlungen Präm. Betreuungsprov. Partner Händler			5000	-4000		5.000	5.000	5.000
Zahlungseingang Gebrauchtwagen	22.000	28.400		8.000		30.000		14.000
Zahlungseingang WE und Fremdl.	3.200	3.200	3.200	3.200				000
Zahlungseingang Et Verkauf Original	1.600	1.600	1.600	1.600				000
Zahlungseingang Et Verkauf Reifen, Schmierstoffe, Fremtteile	1.400	1.400	1.400	1.400				000
Zahlungseingang Sonstige Abteilung	3.200	3.200	3.200	3.200				000
Zahlungseingang Fremdfabrikat								
Liquiditätszufluss aus Umsätzen	96.400	102.800	79.400	78.400	74.400	322.000	203.000	202.000
Kosten Vorführwagen/Mietwagen	600	600	600	600	600	3.000	3.000	3.000
Werbung abzgl. Werbekostenzuschuss			500			500	500	1.000
Löhne/Gehälter					66000			
Sozialaufwendungen / Lohnsteuer			11.000	11.000	11.000			
Wasser, Energie						5890		
EDV Kosten						1.000	1.000	1.000
Beiträge und Gebühren						600	600	600
Telefon/Fax/ Porto						1.900		1.000
Büromaterial/Formulare				300		300	300	300
Entsorgung						50	50	50
Versicherungen und HDI						7.000		
Rechts- und Beratungskosten		500				500	500	500
Instandhaltung/Reparatur				300		300	300	300
sonstige Kosten	640	640	640	640	640	3.200	3.200	3.200
Schulungen								
Miete/Pacht						27.350		
Steuern								
Benzinkosten/ KFZ Kosten				3.400		3.400	3.400	3.400
Excon/Car-Garantie				3.500		3.500	3.500	3.500
Reinigung / Kleinteile etc.				800		800	800	800
Ablief. Kosten / Verkaufskosten				3.200		3.200	3.200	3.200
Liquiditätsabfluss aus Kosten	1.240	1.740	12.740	25.890	91.240	62.490	20.350	21.850

Planung der Liquidität auf Tages-/Wochenbasis

Liquiditätszufluss aus Umsätzen

Liquiditätsabfluss aus Kosten und Aufwendungen

Praxisbeispiel: Liquiditätsplan auf Tages-/Wochenbasis 2/2

Liquiditätsfluss Zahlung Kauf/Verkauf									
Anlagevermögen									
Zahlung Einkauf Teile Fremd	1.360	1.360	1.360	1.360	1.360	6.800	6.800	6.800	0
Zahlung Einkauf GW									
Zahlung Einkauf Fremdleistungen	340	340	340	340	340	1.700	1.700	1.700	
Zahlung xxx Sammellastschrift									
Liquiditätsabfluss Zahlung Kauf									
Umlaufvermögen									
Liqui Zugang/Abgang Bank									
Refinanzierung XX Bank									
XX Bank Ablösung Fahrzeuge									
XX Bank Ablösung Fahrzeuge	82.000	82.000	62.000	42.000					110.000
xxxxx Bank Tilgung						6.000			
xxxxx Bank Zinsen Fzg						1.500			
Fremdmarke Bank (Zinsen und Tilgung, Ablösung NW)									
Gebrauchtwagen Ablösung EK Finanzierung								9.000	
Santander Bank (Zins-)							6320		
Santander Bank (Tilgung)			38.618				13.713	4.150	13.788
Hausbank Zinsen KK+ Darl.							8.500		
Liquiditätsveränderungen aus Finanzierungen/Entnahmen									
Zahllast/-Erstattung Finanzamt	116.500	88.000	111.618	42.000	42.000	251.033	138.150		123.788
Liquiditätsveränderungen aus Umsatzsteuer									
Liquiditätsveränderung	-23.040	11.360	-46.658	8.810	-60.540	-23	36.000		-43.603
Anfangsliquidität	-573.244	-596.284	-584.924	-631.582	-622.772	-683.312	-683.335	-647.335	-647.335
Schlussliquidität	-596.284	-584.924	-631.582	-622.772	-683.312	-683.335	-647.335	-690.938	-690.938
Kontokorrentrahmen Sparkasse	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Schlussliquidität	-596.284	-584.924	-631.582	-622.772	-683.312	-683.335	-647.335	-690.938	-690.938
Freie Liquidität Sparkasse	103.716	115.076	68.418	77.228	16.688	16.665	52.665	9.062	9.062
Monat	11	11	11	11	11	11	12	12	12

Erfassung der Zahllast oder Erstattung aus der USt.

Berechnung der freien disponierbaren Liquidität

Praxisbeispiel: Liquiditätsplan auf Monatsbasis 1/2

<i>Dynamisierung Jahresverlauf</i>		9,40%	9,40%	8,70%	7,50%	5,80%	5,90%
		September	Oktober	November	Dezember	Januar	Februar
Liquiditätsplanung 2009		Sep 09	Okt 09	Nov 09	Dez 09	Jan 10	Feb 10
Monat	1	2	3	4	5	6	
Finanzpositionen	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Einnahmen							
Einnahmen	14.421	1.484.421	1.373.879	1.184.378	732.548	745.178	
Einnahmen Neuwagen Eigenhandel	374	479.374	443.676	382.479	218.896	222.670	
Einnahmen EU-Neuwagen	190	109.490	101.336	87.359	120.411	122.487	
Einnahmen Gebrauchtwagen	20	820.220	649.527	559.937	459.369	467.289	
Einnahmen Betreuungsmarge		0	111.333			114.462	
Ust-freie Einnahmen			46.261	39.880	24.707	25.133	
sonstige Einnahmen			198.289	170.939	151.243	153.851	
sonstige Erlöse Neuwagen			15.986	13.781	22.391	22.778	
Umsatzsteuer			467.007	402.592	280.283	285.115	
Darlehen				0			
Liquiditätszufluss aus Einnahmen	3.690.836	3.690.836	3.407.293	2.841.345	2.009.848	2.158.963	
Kosten							
Löhne/Gehälter	118.093	118.093	118.093	118.093	123.549	123.549	
Provisionen	11.315	0	0				
Personalkosten	129.408	118.093	118.093				
Miete/Pacht inkl. Betriebskosten	47.188		27.938				
Versicherungen		10.947	7.860			12.000	
Ablösung Fahrzeuge	1.783.062	1.733.062	1.604.004	1.382.762	855.249	869.995	
Ablösung Fahrzeuge xxxxx NW	583.064	533.064	493.368	425.317	243.412	247.609	
Ablösung Fahrzeuge EU-NW	104.016	104.016	96.270	82.991	114.391	116.363	
Ablösung Fahrzeuge GW	889.433	869.433	688.499	593.533	433.644	441.121	
Liquiditätsreserve aus Tilgungen GW	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-50.000		
Ablöse Fahrzeuge Gesamt	3.259.574	3.139.574	2.782.140	2.384.603	1.596.697	1.675.088	

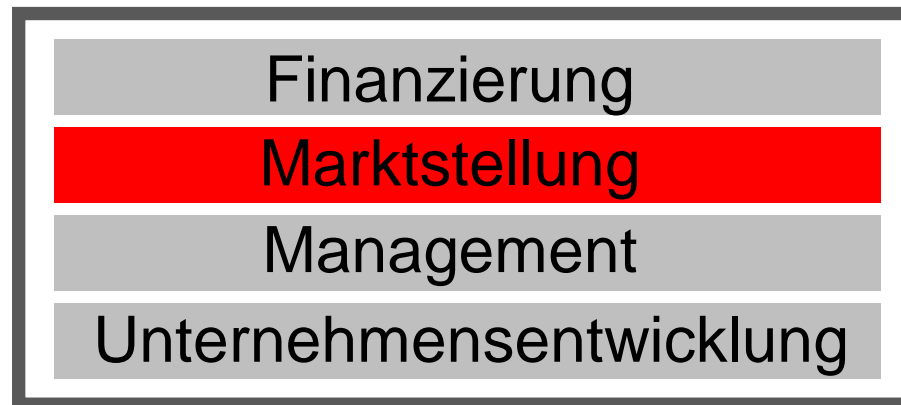
Liquiditätsplan auf Monatsbasis unter dynamischem Jahresverlauf

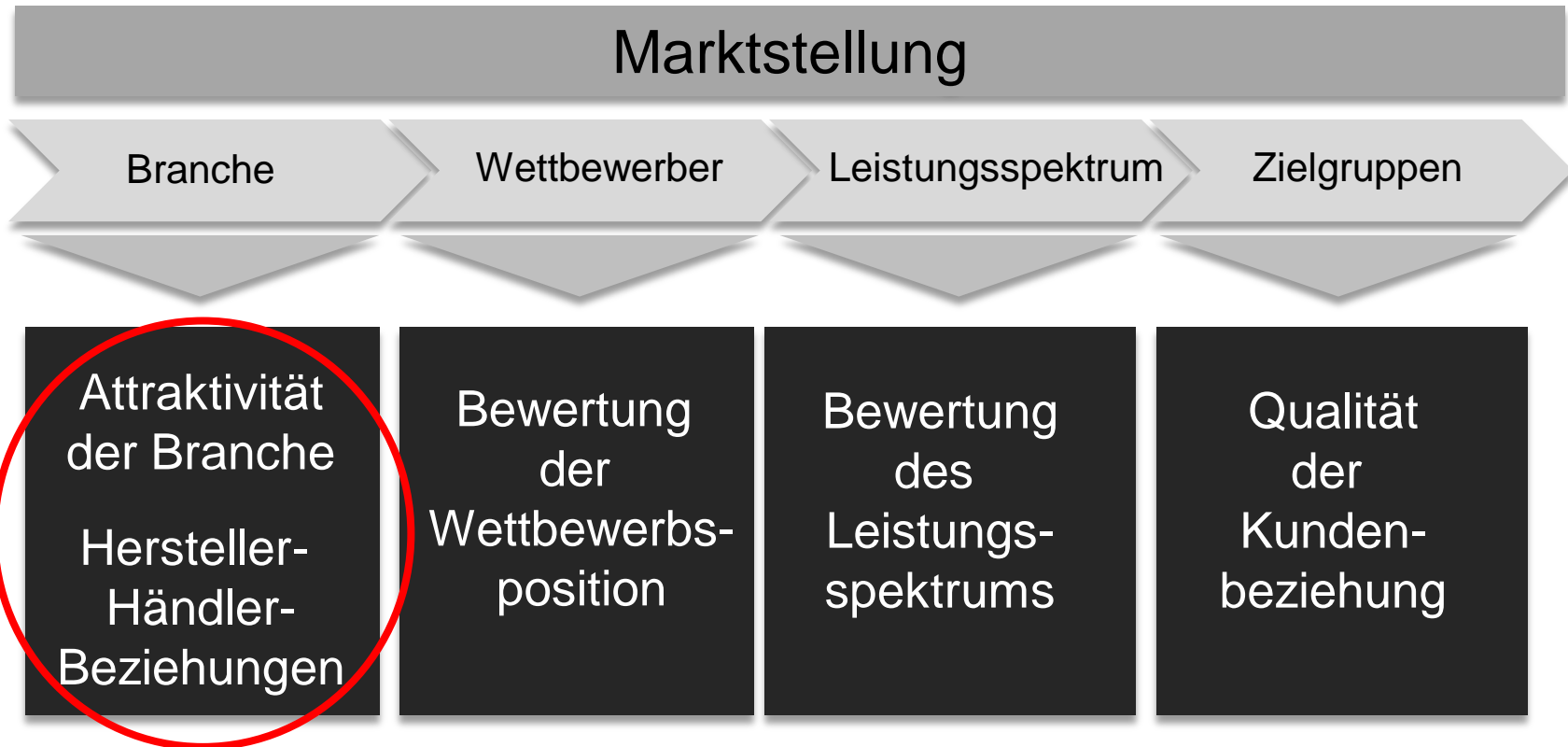
Erfassung aller Fahrzeugablösungen

Praxisbeispiel: Liquiditätsplan auf Monatsbasis 2/2

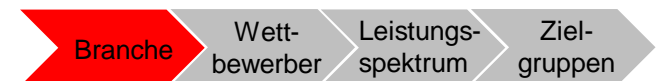
Zinsaufwand	23.363	23.363	23.363	23.363	22.162	22.162
Kautionskonto XX Bank	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Tilgungen XX Bank	80.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
USt-Zahlung/Erstattung (-)	106.000	130.000	94.399	17.057	21.407	14.617
Vorsteuer	52.870	49.212	28.099	44.440	39.371	21.691
Wareneinkauf Teile	83.970	83.970	77.717	66.997	57.992	58.992
Überführungen	40.291	40.291	37.291	32.147	23.727	24.136
Kosten Fuhrpark	14.521	14.521	14.521	14.521	9.685	9.685
Werbekosten			15.000	5.533	9.750	29.750
Anlagevermögen			1.000	1.000	1.500	1.500
Reparatur/Instandhaltung			1.032	1.032	1.272	1.272
EDV Kosten			3.864	3.864	3.864	3.864
Beiträge Gebühren			2.297	2.297	2.297	2.297
Telefon/Fax	2.330	2.330	2.330	2.330	2.330	2.330
Büromaterial	1.149	1.149	1.149	1.149	1.149	1.149
Rechtsberatungskosten	12.357	12.357	12.357	12.357	12.357	12.357
Porto	684	684	684	684	684	684
Schulung/Bewirtung	1.132	1.132	1.132	1.132	1.132	1.132
sonstige Kosten	40.531	40.531	40.531	40.531	33.969	33.969
Liquiditätsabfluss aus Kosten	3.916.594	3.757.318	3.340.297	2.848.568	2.047.562	2.135.045
Liquiditätssaldo	-225.758	-66.482	66.996	-7.223	-37.714	23.917
Kontokorrent Bank XX	-890.000	-890.000	-890.000	-890.000	-890.000	-890.000
Auslastung Kontokorrent Bank XX	-822.566	-889.048	-822.052	-829.275	-866.989	-843.072
freie Liquidität Kontokorrentkonto	67.434	952	67.948	60.725	23.011	46.928
Kontostand am 31.08.2009						
-	596.808,00 €					
Zukauf						
Einkauf xxxxx	1.783.062	1.733.062	1.604.004	1.382.762	855.249	869.995
Einkauf xxxxx Neuwagen Eigenhandel	583.064	533.064	493.368	425.317	243.412	247.609
Einkauf EU-Neuwagen	104.016	104.016	96.270	82.991	114.391	116.363
Bestandsaufbau xxxxx NW	100.000	100.000	100.000			100.000
GW Inzahlungnahme						

Berücksichtigt werden die Tilgungen für alle Kapitalgeber





 Vertiefte Aufarbeitung

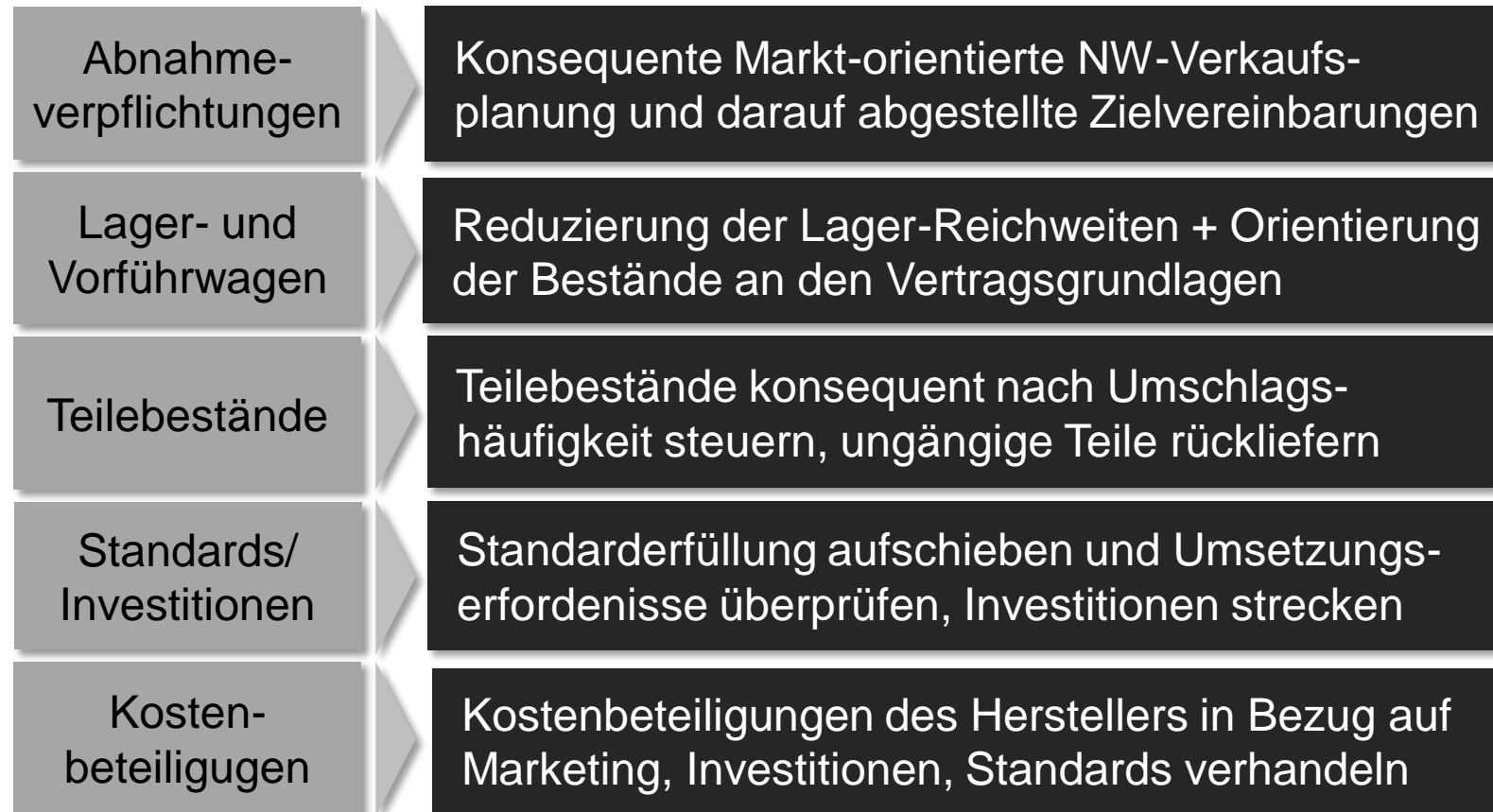


Hersteller-Händler-Beziehung von der Zweckbeziehung zur Ertragsbeziehung

Die Automobilhandelsbranche hat gegenüber früher nachhaltig an Attraktivität verloren

Markt	Rückläufiges Marktvolumen bei Neu- und Gebrauchtwagen Stagnierendes Servicegeschäft
Wettbewerb	Starker Konkurrenzdruck bei Produkt, Dienstleistung und Preis
Kunden	Hohe Ansprüche und Erwartungen in Bezug auf Dienstleistungsorientierung und Betreuungsqualität
Erträge	Unterdurchschnittliche Umsatzrenditen
Substitution	Veränderungen der Einstellungen zum Auto (u.a. Prestige-Objekt) Umlenkung der Auto-Ausgaben (von Reisen bis Altersvorsorge)
Hersteller	Klare Systemführerschaft, prägender Einfluss auf Geschäftspolitik, hohe Auflagen und Standards

Die fehlenden neuen Spielregeln erfordern eine klare Positionierung im Umgang mit den Herstellern



Parallel dazu muss die strategische Arbeit weiter vorangetrieben werden

Modellansätze für ein neues Geschäftsmodell Automobilvertrieb

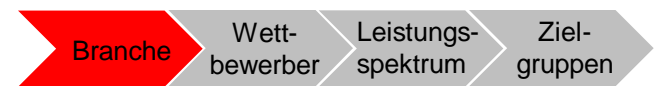
Vollständige Integration aller Prozesse (Hersteller-Handel-Kunde) in ein neues Gesamtsystem

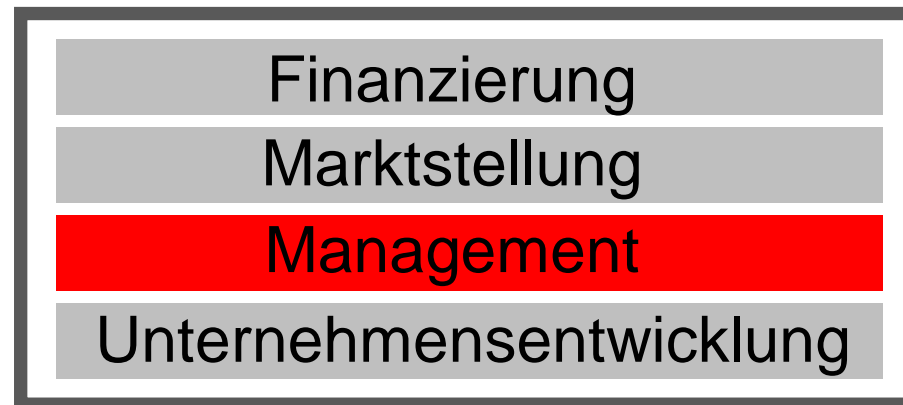
Durchgängige Systempartnerschaft zwischen Hersteller und Handel in der gesamten Prozess-Kette Vertrieb

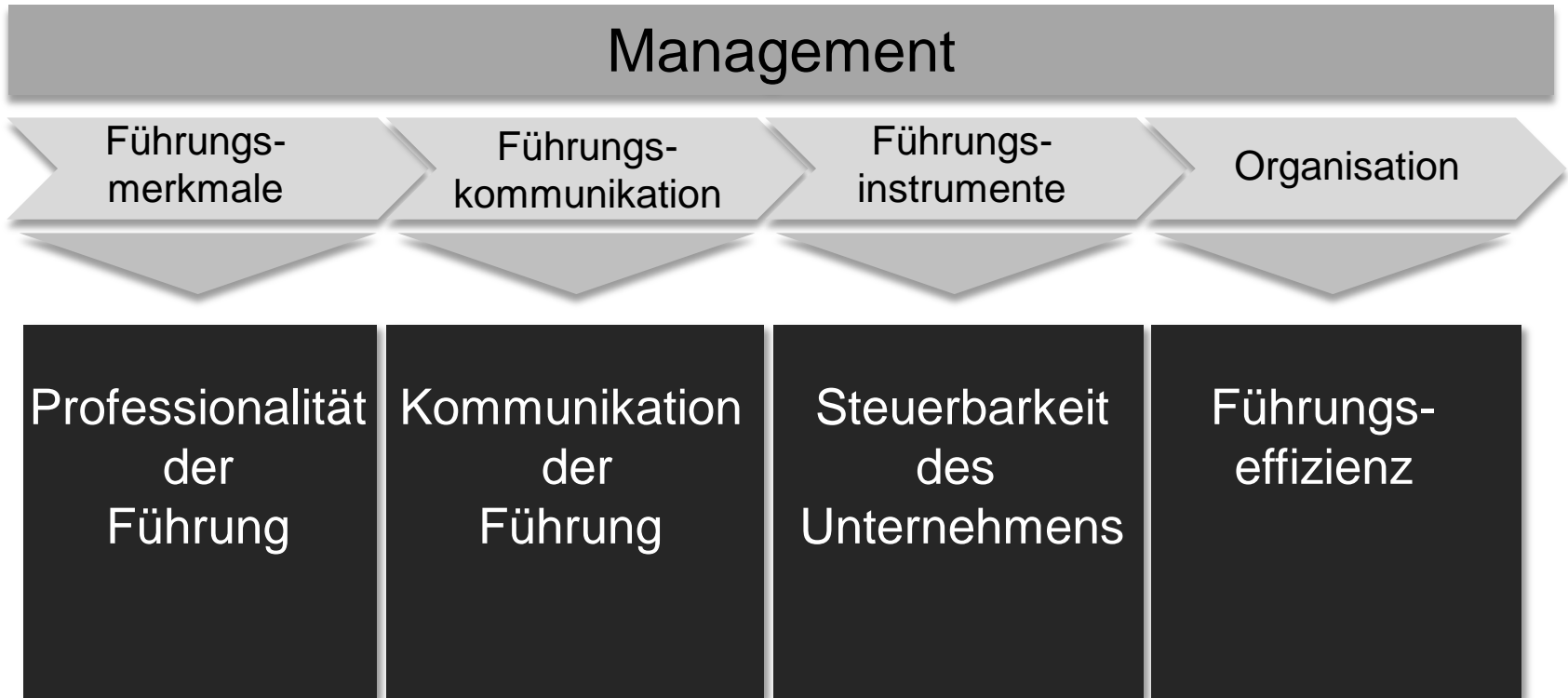
Einheit von Marktperformance, Kundenperformance und Renditeperformance

Automobilvertrieb im Franchisesystem

Signifikante Vorteile sind integrationsfähig:
Gebietsexklusivität, Investitionsschutz und objektive Renditechance

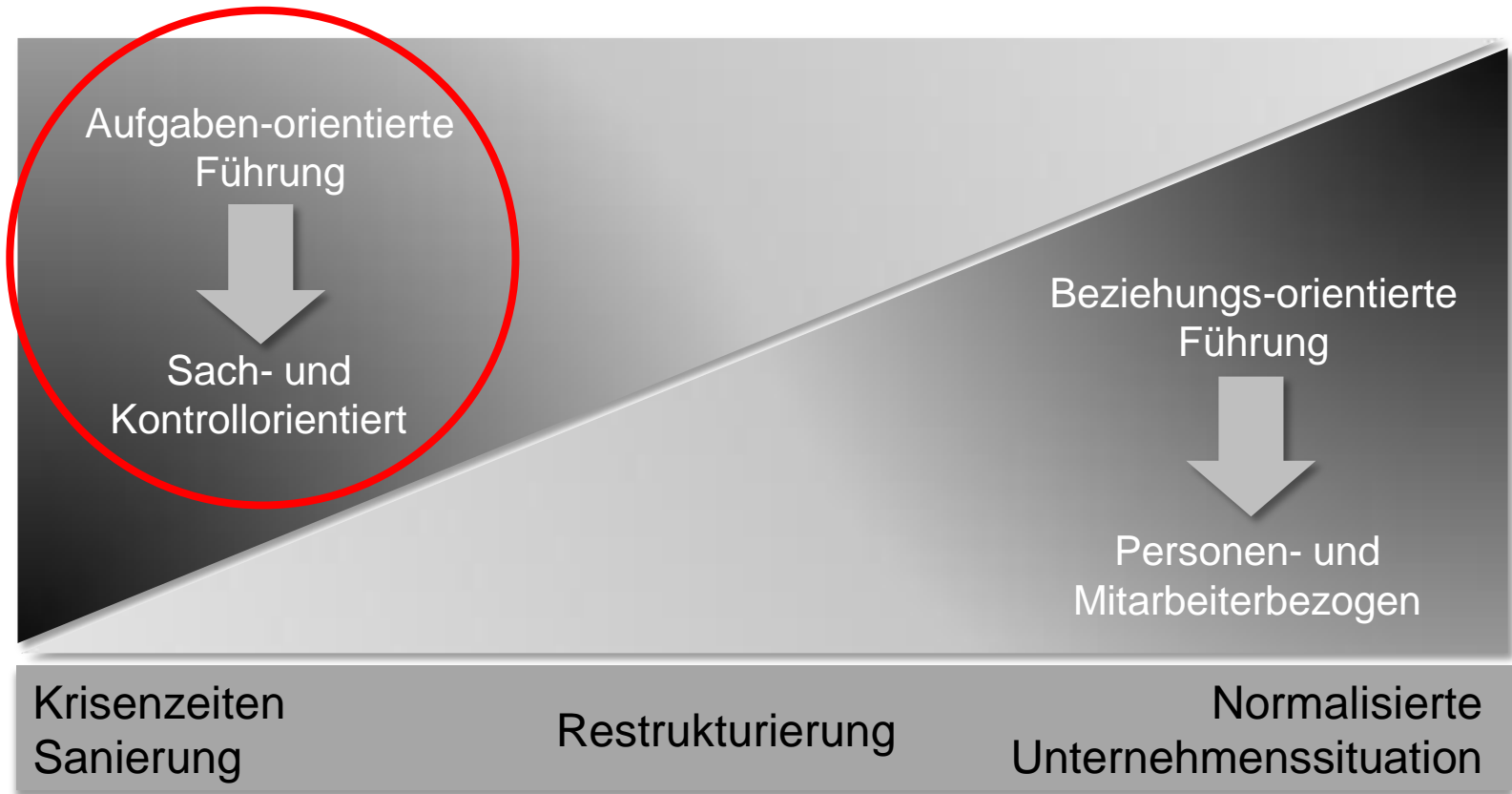




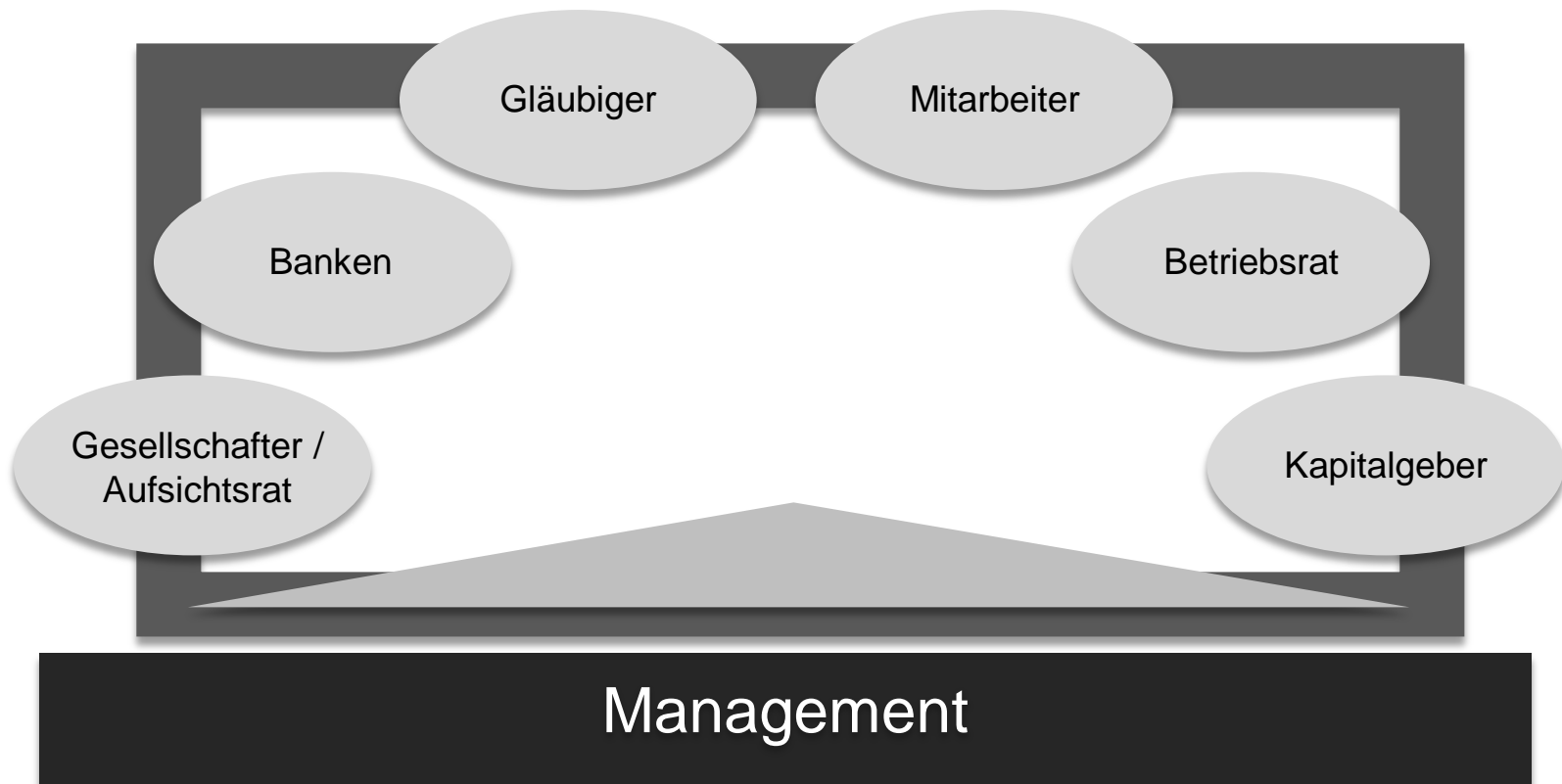


Welche Weichenstellungen/Aktivitäten
sind im eigenen Unternehmen zu treffen

In Krisensituationen hat Führung mit einer klaren Aufgaben-, Sach- und Kontroll-Orientierung oberste Priorität



Parallel dazu muss eine intensive Kommunikation mit allen externen und internen Zielgruppen geführt werden



Kommunikation im Sinne klarer Botschaften ist nie wichtiger als in Krisensituationen

Kommunikationsverhalten bei Restrukturierungsprozessen

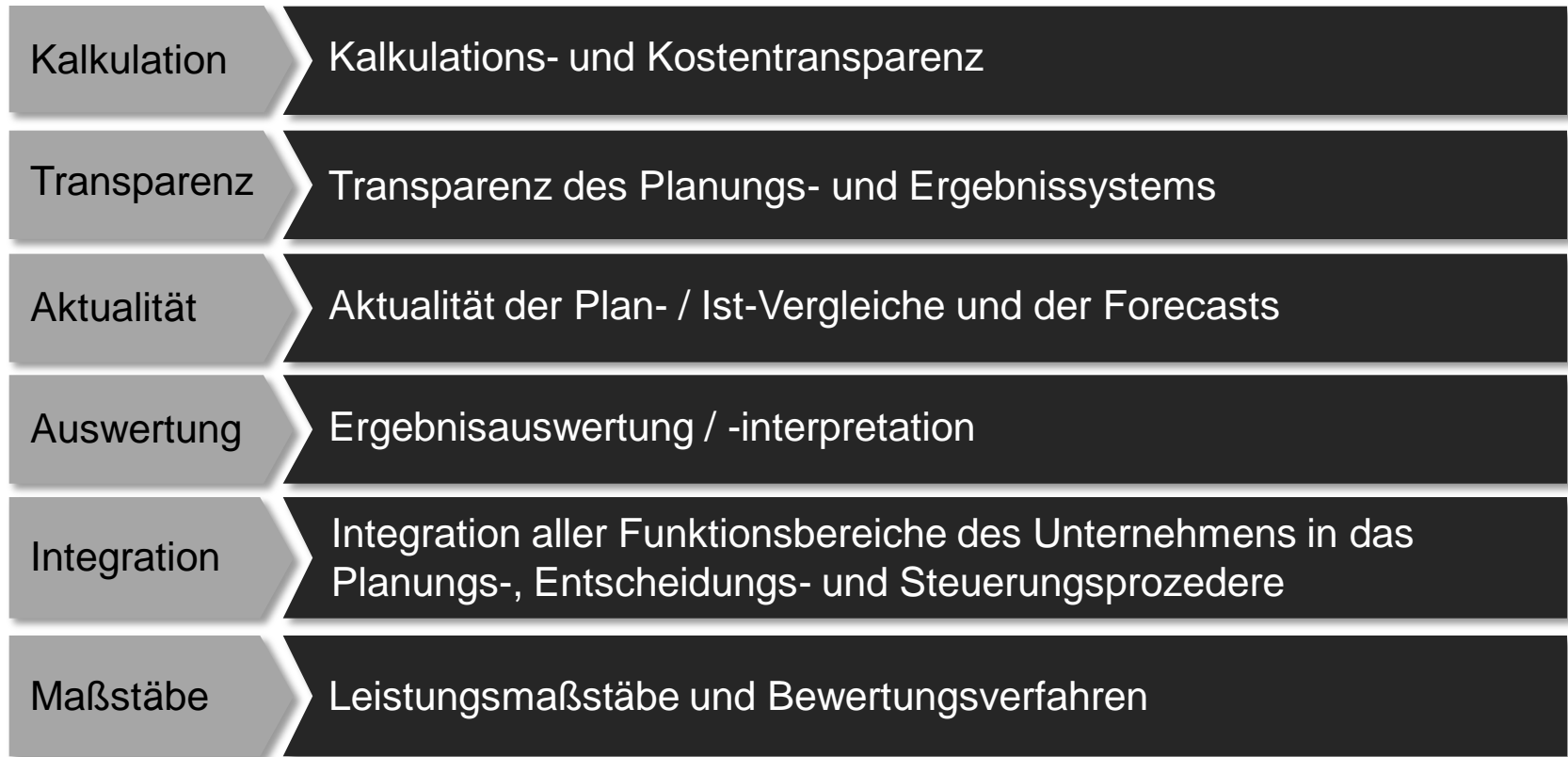
Systematische Steuerung der gesamten Kommunikation sicherstellen

Kommunikation mit den Führungskräften mit oberster Priorität betreiben

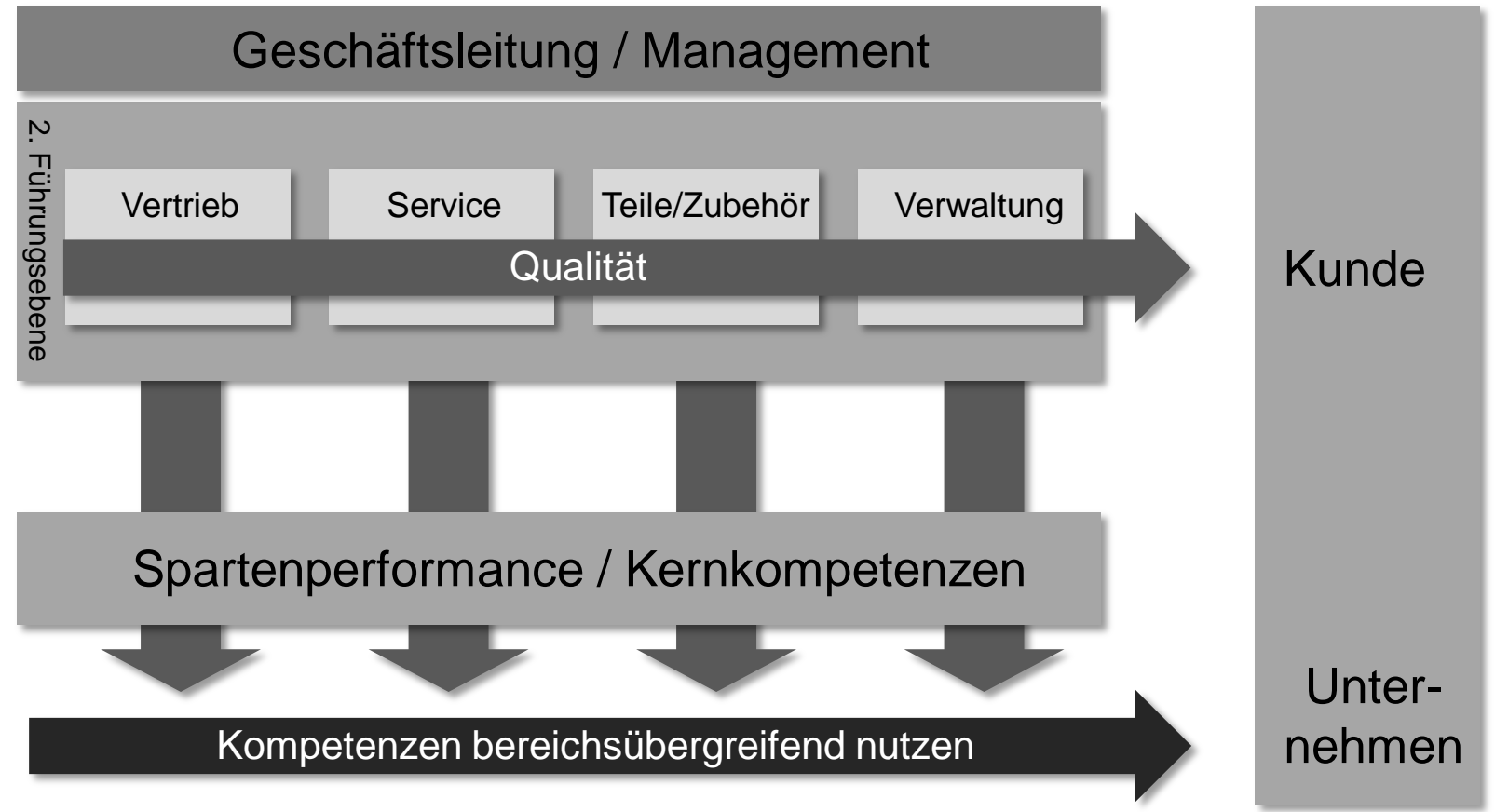
Regelkommunikation mit den Mitarbeitern und ggf. Betriebsräten installieren

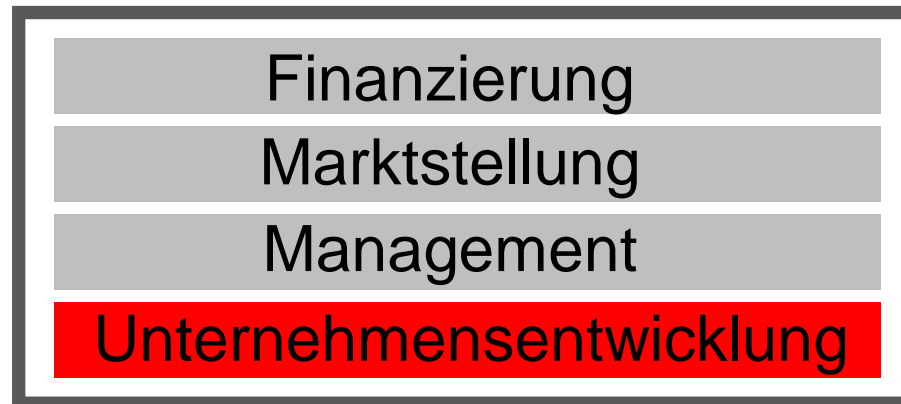
Entscheidender Erfolgsfaktor ist die Glaubwürdigkeit in der internen und externen Kommunikation

Transparente und effiziente Führungsinstrumente sind in Krisensituationen von zentraler Bedeutung



Dem perfekten Zusammenspiel von Sparten- und Bereichs- übergreifender Performance gilt der permanente Fokus





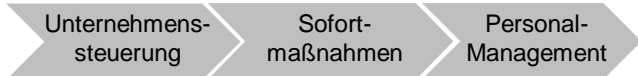
Unternehmensentwicklung



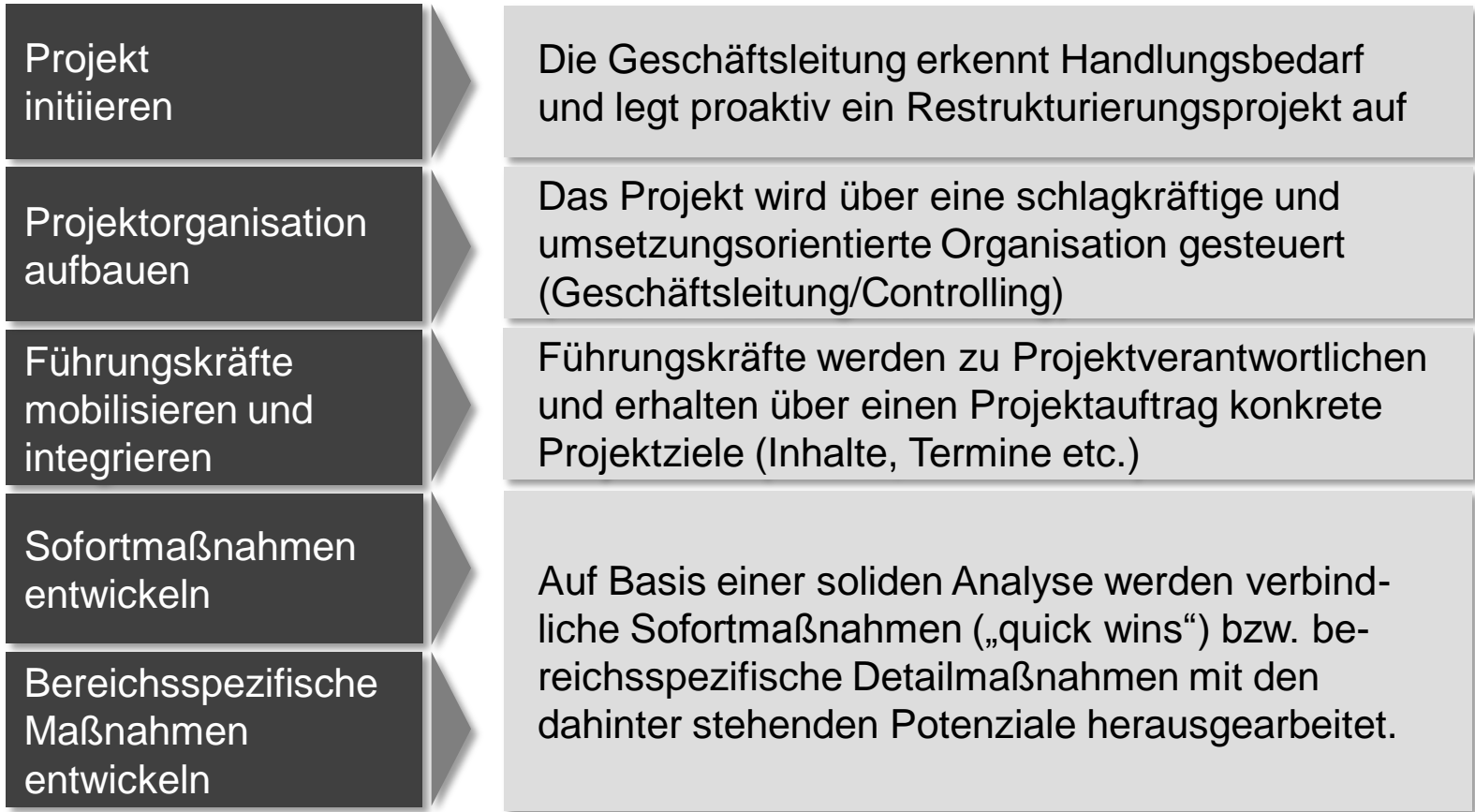
Unternehmens-
analyse
und
Projektorganisation

Maßnahmen-
entwicklung
und
Maßnahmen-
umsetzung

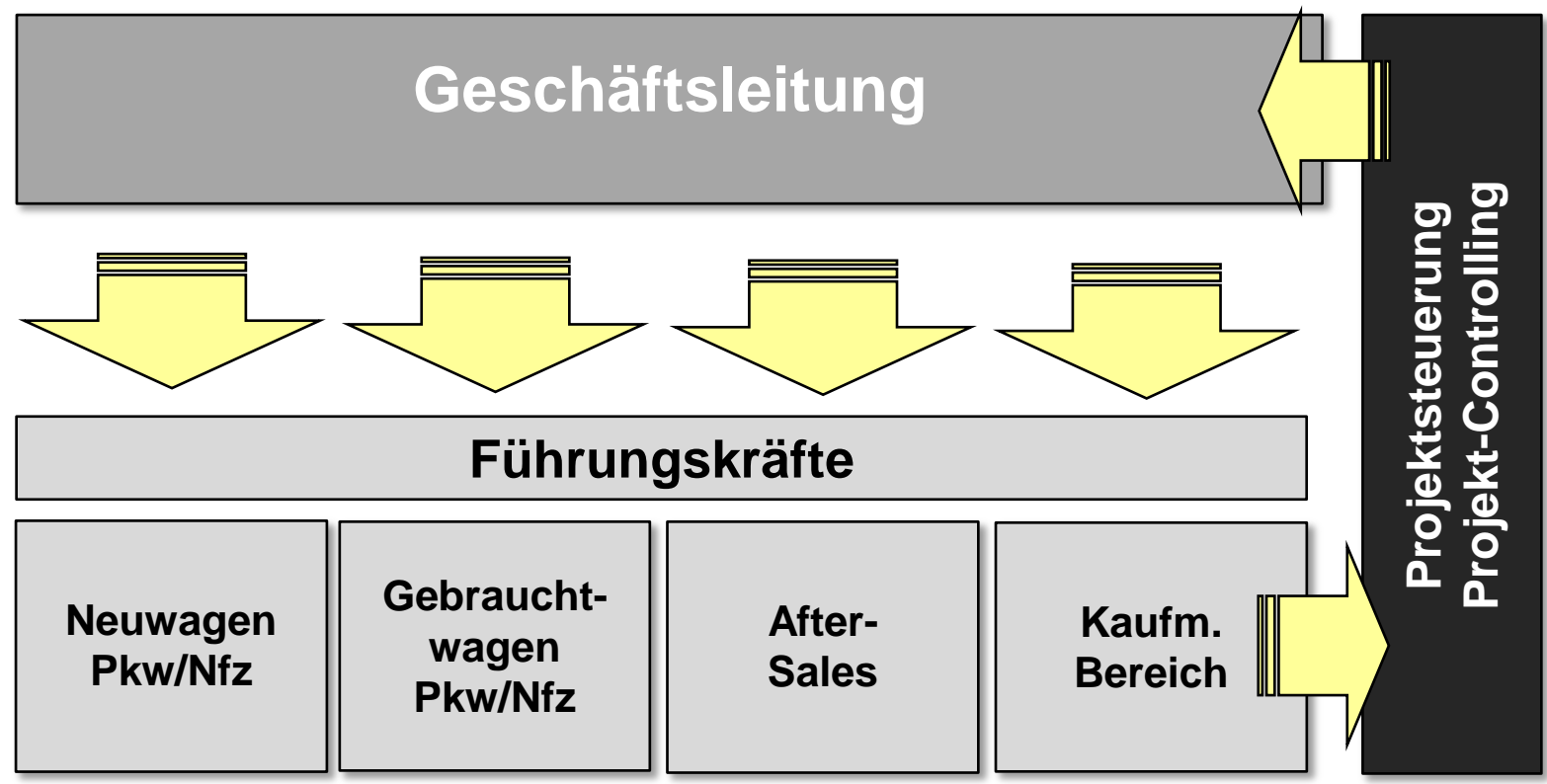
Optionen
für
Personal-
anpassung und
-kostensenkung



Praxisbeispiel – Proaktive Unternehmenssteuerung



Praxisbeispiel – Projektorganisation



Umsetzung in konkrete Maßnahmenpläne

Praxisbeispiel

Sofortmaßnahmen (Auszug)

Maßnahme/Inhalt	Verantwortung	Termin	Effekte*			Quantifizierung in T€									Status
			Q	K	L	Ifd. Jahr			2010			2011			
						BRG-Potenzial	Kosten-Potenzial	Aufwand	BRG-Potenzial	Kosten-Potenzial	Aufwand	BRG-Potenzial	Kosten-Potenzial	Aufwand	
Fortsetzung der laufenden Verhandlungen über die tariflichen Themen.	Max Muster	31.12.		X		--,-	**	--,-	--,-	**	--,-	--,-	**	--,-	
Entscheidung zum sofortigen Ausgabenstopp mit festgelegten Ausnahmeregelungen für den laufenden Geschäftsbetrieb.	Max Muster	sofort		X		--,-	12,0	--,-	--,-	36,0	--,-	--,-	45,0	--,-	
Aufnahme von Preisverhandlungen mit Lieferanten zur Verbesserung der Einkaufskonditionen. Ziel: -10%	Max Muster	sofort		X		--,-	10,0	--,-	--,-	32,0	--,-	--,-	40,0	--,-	
Weitere Diskussion der Netzthemen mit den Herstellern.	Max Muster	31.12.	X			--,-	--,-	--,-	--,-	--,-	--,-	--,-	--,-	--,-	
Prüfung weiterer diskutierter Kostensenkungsmaßnahmen wie z.B. Dienstwagennutzer/-nutzung etc.	Max Muster	31.07.		X		--,-	--,-	--,-	--,-	20,0	--,-	--,-	25,0	--,-	
SUMME						--,-	22,0	--,-	--,-	88,0	--,-	--,-	110,0	--,-	

* „Q“ = Qualitativer Effekt; „K“ = Kosteneffekt; „L“ = Leistungseffekt
 ** derzeit nicht quantifizierbar und in der weiteren Potenzialberechnung nicht berücksichtigt

Praxisbeispiel

Maßnahmen Service (Auszug)

Maßnahme/Inhalt	Verantwortung	Termin	Effekte*			Quantifizierung in T€									Status
			Ifd. Jahr			2010			2011						
			Q	K	L	BRG-Potenzial	Kosten-Potenzial	Aufwand	BRG-Potenzial	Kosten-Potenzial	Aufwand	BRG-Potenzial	Kosten-Potenzial	Aufwand	
Aktiver Verkauf von Serviceleistungen bei den bereits vorhandenen Kontakten.	Max Muster	31.12.			X	88,0	--,-	--,-	211,2	--,-	--,-	281,6	--,-	--,-	●
Reduzierung der Betriebskosten. – Reduzierung Kosten Verbrauchsmaterial. – Reduzierung der Kosten Eigenkulanz. – Abbau von Mietpersonal.	Max Muster	30.09.		X		--,-	46,2	--,-	--,-	111,0	--,-	--,-	148,0	--,-	●
Aktiver Verkauf von Mitnahmeöl bei den Servicekontakten.	Max Muster	30.09.			X	13,0	--,-	--,-	31,2	--,-	--,-	41,6	--,-	--,-	●
Aktiver Verkauf von Serviceleistungen bei den zusätzlich geschaffenen Kontakten.	Max Muster	31.12.			X	38,0	--,-	--,-	91,2	--,-	--,-	121,6	--,-	--,-	●
SUMME						139,0	46,2	--,-	333,6	111,0	--,-	444,8	148,0	--,-	

* „Q“ = Qualitativer Effekt; „K“ = Kosteneffekt; „L“ = Leistungseffekt

Praxisbeispiel

Maßnahmen Teiledienst (Auszug)

Maßnahme/Inhalt	Verantwortung	Termin	Effekte*			Quantifizierung in T€									Status
			Q	K	L	Ifd. Jahr			2010			2011			
						BRG-Potenzial	Kosten-Potenzial	Aufwand	BRG-Potenzial	Kosten-Potenzial	Aufwand	BRG-Potenzial	Kosten-Potenzial	Aufwand	
Aktiver Verkauf von Ersatzteilen im Rahmen der Service-Dialogannahme.	Max Muster	30.10.			X	37,5	--,-	--,-	90,0	--,-	--,-	120,0	--,-	--,-	●
Reduzierung der Kapitalbindung durch den Abbau des Teilebestandes, dadurch Reduzierung der Betriebskosten: - Finanzierungskosten - Abwertungsbedarf des Lagerbestandes.	Max Muster	31.12.		X		--,-	13,5	--,-	--,-	32,4	--,-	--,-	43,2	--,-	●
Aufbau einer Ersatzteile- und Zubehör-Datenbank - zur Nutzung eines effizienten Bestandsmanagements - zur Sicherstellung der Teileverfügbarkeit.	Max Muster	30.09.	X			--,-	--,-	10,0	--,-	--,-	10,0	--,-	--,-	10,0	●
Neuorganisation der Schnittstelle Service – Teiledienst – Werkstatt. Unterstützung für die Betriebe vor Ort.	Max Muster	30.09.	X			--,-	--,-	15,0	--,-	--,-	--,-	--,-	--,-	--,-	●
SUMME						37,5	13,5	25,0	90,0	32,4	10,0	120,0	43,2	10,0	

* „Q“ = Qualitativer Effekt; „K“ = Kosteneffekt; „L“ = Leistungseffekt

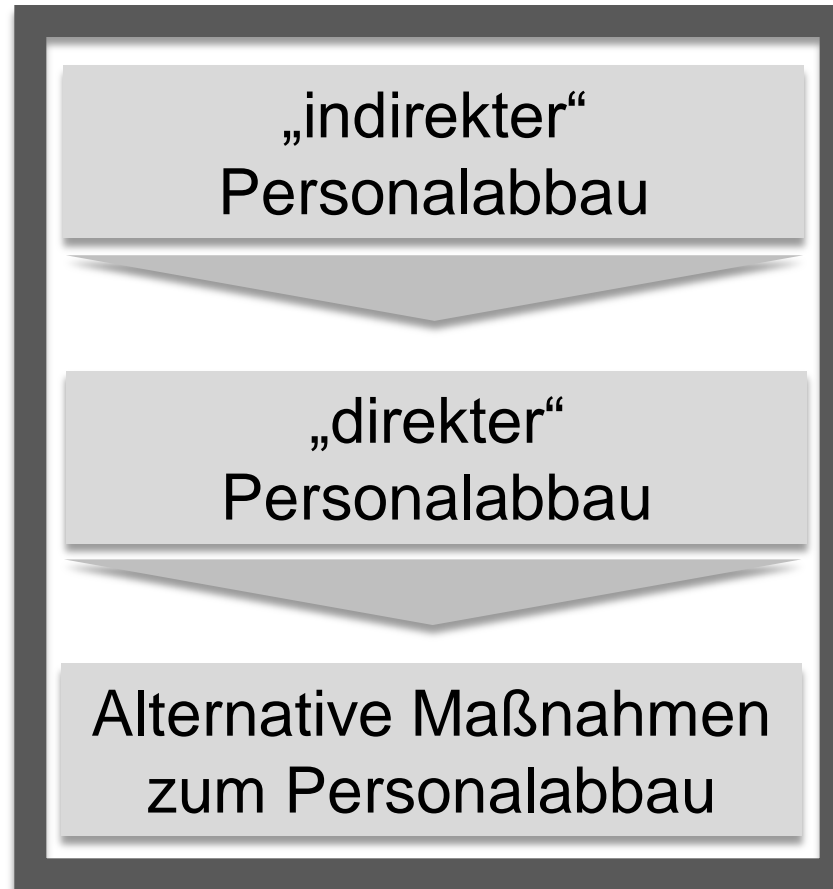
Praxisbeispiel

Zusammenfassung der Potenziale

Maßnahme/Inhalt	Quantifizierung in T€ lfd. Geschäftsjahr			Quantifizierung in T€ Geschäftsjahr 2010			Quantifizierung in T€ Geschäftsjahr 2011		
	BRG-Potenziale	Kosten-Potenziale	Aufwand	BRG-Potenziale	Kosten-Potenziale	Aufwand	BRG-Potenziale	Kosten-Potenziale	Aufwand
Sofortmaßnahmen	--,-	235,0	--,-	--,-	476,0	--,-	--,-	654,0	--,-
Maßnahmen kaufmännischer Bereich	--,-	120,0	--,-	--,-	236,3	--,-	--,-	236,3	--,-
Maßnahmen Neuwagen Pkw	60,3	--,-	50,0	241,2	75,0	150,0	321,6	75,0	150,0
Maßnahmen Neuwagen Nfz	70,5	--,-	10,0	187,1	--,-	30,0	249,1	--,-	30,0
Maßnahmen Gebrauchtwagen Pkw	36,9	--,-	50,0	145,3	45,8	50,0	193,0	45,8	--,-
Maßnahmen Gebrauchtwagen Nfz	41,0	5,0	41,5	167,0	22,0	51,5	221,0	22,0	51,5
Maßnahmen Service-Werkstatt	223,0	33,5	173,0	559,0	157,5	218,0	880,0	157,5	218,0
Maßnahmen Service-Teiledienst	142,7	--,-	169,0	259,9	69,3	200,5	384,9	69,3	200,5
Abfindungen p.a.	--,-	--,-	--,-	--,-	--,-	150,0	--,-	--,-	150,0
Summe	574,4	393,5	493,5	1.559,5	1.081,9	850,0	2.249,6	1.259,9	800,0

Personalmanagement

Optionen für die Senkung der Personalkosten



Geringe Wirkung auf die Personalkosten

Indirekter
Personalabbau

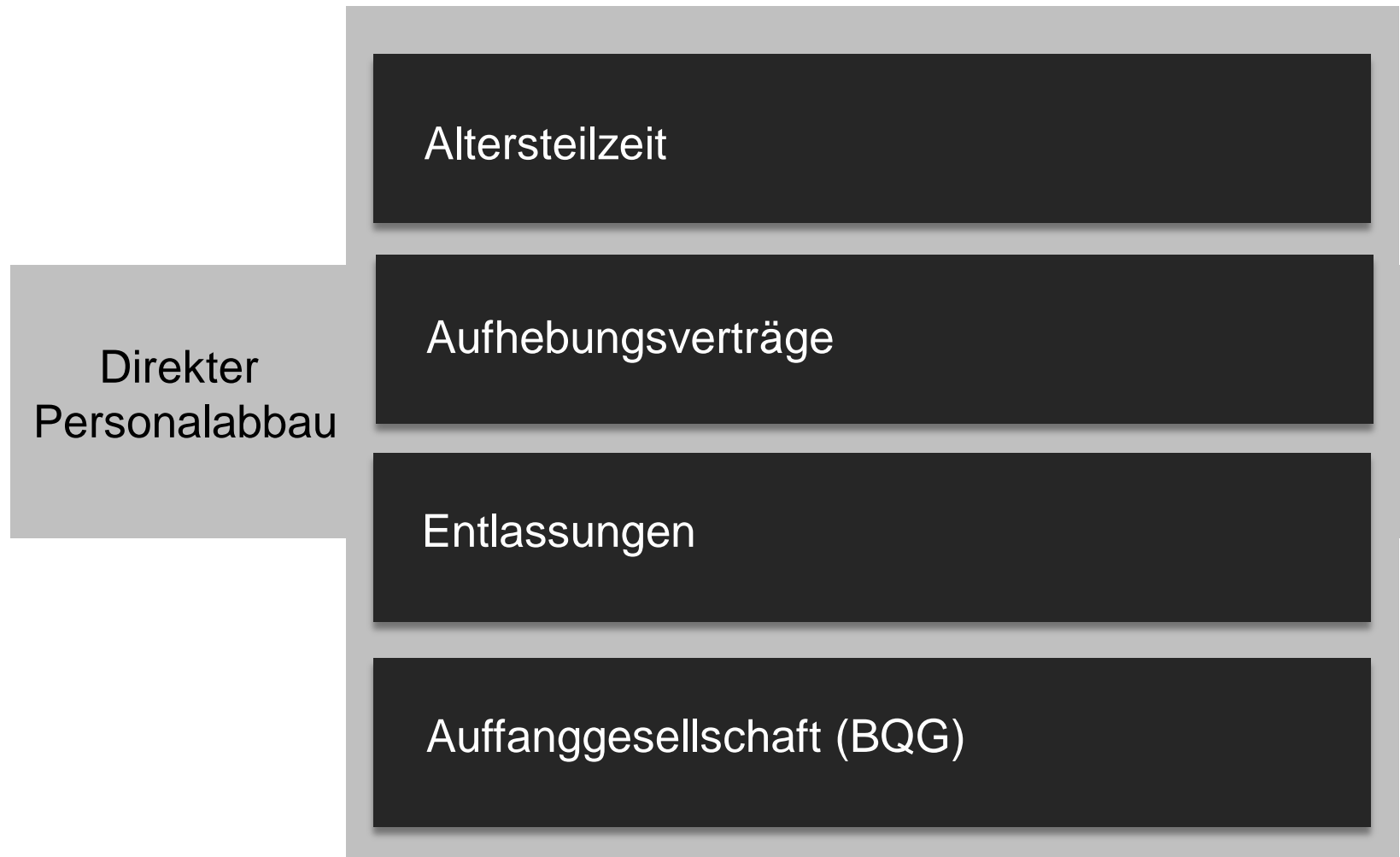
Einstellungsbeschränkung / Einstellungsstopp

Abbau von Leiharbeit

Innerbetriebliche Umsetzung

Jobsharing / Teilzeit

Hohe Wirkung auf die Personalkosten mit hohem Invest



Standardprogramm in der Restrukturierung/Sanierung

Alternative
Maßnahmen
zum
Personalabbau

Abbau von Mehrarbeit / Überstunden

Kurzarbeit

Optimierung Urlaubsplanung

Aussetzung Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld und
freiwillige Leistungen in Absprache mit BR
und Sanierungsvereinbarung

Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche
mit Mitarbeiterbewertungen

Arbeitszeitverlängerung / Anpassung

Anhang

Hilfe zur Selbsthilfe: To Do`s - AGENDA Automobilhandel 2010

AGENDA Automobilhandel 2010 To Do's Teil 1: „Banken“

Kommunikation mit den Banken

- Ertragsplanung
- Liquiditätsplanung
- Plan- / Ist-Vergleiche
- Planbilanz
- Regelmäßiges Reporting der relevanten Daten und monatlicher Plan- / Ist-Vergleich
- Offenlegung der strategischen und operativen Entscheidungen

Mitteilungen an die Banken

- Branchenspezifische Mitteilungen von Veränderungen z.B. Restwert-Thematik, CI-Standards, Vertragsinhalte usw.
- Regelmäßige Gesprächsrunden- / Managementmeetings mit Kapitalgebern

Sicherung des Kapitaldienstes

- Kredittilgungen nicht höher als die Abschreibungen
- Liquiditätsüberschuss rund 20% der Summe des Mittelzuflusses
- Bildung von Liquiditäts-Reserven für Unvorhergesehenes

AGENDA Automobilhandel 2010 To Do`s Teil 2: „Liquidität“

Reduzierung Working Capital

- Bestandsreduzierung im NW-, GW-Bereich und Teile- und Zubehör-Lager
- Bestandszeiten verkürzen im NW-, GW-Bereich und Teile- und Zubehör Lager
- Modifikation der Zahlungsbedingungen mit Kunden und Lieferanten, Factoring

Planung Liquidität

- Kurzfristige und langfristige Liquidität konkret planen
- Prozesse in allen Bereichen darauf ausrichten

AGENDA Automobilhandel 2010 To Do's Teil 3: „Branche“

Hersteller-Händler-Beziehungen (I)

- Konsequent Markt-orientierte Neuwagen-Verkaufsplanung und Zielvereinbarung
- Reduzierung der Bestandsreichweiten NW und Teile, Steuerung Teile-Bestände nach Umschlagshäufigkeit
- Ausrichtung der Neu- und Vorfürswagen-Bestände an den vertraglichen Grundlagen

Hersteller-Händler-Beziehungen (II)

- Aufschiebung der Erfüllung von Standards, Überprüfung der Umsetzungserfordernisse
- Verhandlungen über Kostenbeteiligungen des Herstellers für Marketing, Investitionen, Standards
- Streckung / Verschiebung von Investitionen

AGENDA Automobilhandel 2010 To Do's Teil 4: „Führungskommunikation“

Führungskommunikation

Interne und externe
Regelkommunikationskreise
etablieren

Kommunikation mit den
Führungskräften zu allen
Themen sicherstellen

Mitarbeiter und ggf. Betriebsräte
einbeziehen und regelmäßig
und umfassend informieren

In der gesamten Kommunikation
glaubwürdig sein

AGENDA Automobilhandel 2010 To Do`s Teil 5: „Führungsinstrumente“

Planungen

- Erstellung von kurz-, mittel und langfristigen Planungen sowie monatlichem Plan/Ist/Forecast
- Vernetzung der Planungen: Absatz-, Umsatz-, Personal-, Finanz- und Investitionsplanung
- Erstellung von Nachkalkulationen zur Feststellung des korrekten DB

Steuerung und Kontrolle

- Erstellung und kontinuierliches Vorhalten einer Analyse der Plan / Ist Abweichungen
- Bei Abweichungen: Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Gegensteuerung
- Aktive Einbindung der relevanten Funktionsbereiche in die Planungs-, Entscheidungs- und Steuerungsprozesse

AGENDA Automobilhandel 2010 To Do`s Teil 6: „Organisation“

Anpassung der Organisation an die Veränderungen

- Definition einer eindeutigen Unternehmensstruktur orientiert an den Geschäftsprozessen
- Klare und aktuelle Definition wichtiger Funktionen und Positionen mit AKV`s*
- Etablierung einer zweiten Führungsebene mit Kompetenzausstattung
- Abbildung der Markt- und Wettbewerbsanforderungen in der Strukturorganisation des Unternehmens
- Klare und eindeutige Vertretungsregelungen

* AKV: Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung