



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Autohaus-Zukunft

Wir zeigen Ihnen den Weg!

AUTOHAUS

Buch & Formular

Prof. Dr. Ulrich Ermschel

Die Autohaus-Zukunft

Wir zeigen Ihnen den Weg!

Prof. Dr. Ulrich Ermschel

Die Autohaus-Zukunft

Wir zeigen Ihnen den Weg!

AUTOHAUS

Buch & Formular

© 2014 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH,
Aschauer Straße 30, 81549 München
www.springer-automotive-shop.de

2. Auflage 2014
Stand 05/2014

Produktmanagement: Kerstin Bandow
Herstellung: Markus Tröger
Satz & Layout: Schmidt Media Design, München
Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München
Titelbild: arsdigital.de – fotolia.com
Druck: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Heisinger Straße 16, 87437 Kempten

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden bei allen personenbezogenen Angaben immer die männliche Form verwendet (z.B. Kunde). Selbstverständlich sind immer Frauen und Männer gleichermaßen gemeint.

ISBN 978-3-89059-199-5

Inhaltsverzeichnis

	Theorie und Praxis – zwei Welten gehen aufeinander zu	7
1	Von der Last des Tagesgeschäftes	
	– Visionen im Prüfstand der täglichen Tretmühle	9
1.1	Die Last mit den guten Vorsätzen	9
1.2	Visionen – nicht nur was für Kranke	11
1.3	Die Schritte der Umsetzung	13
2	Was sich gehört und was nicht	
	– der normative Rahmen für das Autohaus	15
2.1	Die Unternehmensverfassung – Spielregeln beim Autohaus-Monopoly	15
	2.1.1 Was man darf und was nicht	15
	2.1.2 Ziele und Inhalte einer Unternehmensverfassung	17
	2.1.3 Unternehmensverfassung in der Theorie	18
	2.1.4 Unternehmensverfassung im Familienunternehmen	24
2.2	Emanzipatorische Autohauspolitik	30
	2.2.1 Die erfolgreiche Reise nach Jerusalem	30
	2.2.2 Vom richtigen Umgang mit der Bank	36
	2.2.3 Das Autohaus als Republik – König Kunde dankt ab	44
	2.2.4 Wer falsche Mitarbeiter hat, braucht keine Feinde	52
	2.2.5 Großer Bruder oder Big Brother – die Autohersteller	61
2.3	Brot und Spiele in der Verkaufsarena – die Unternehmenskultur im Autohaus ...	72
	2.3.1 Morgens um 9.30 Uhr in Deutschland	72
	2.3.2 Kultur im Autohaus – keine Frage des Musikgeschmacks	74
	2.3.3 Typologien von Unternehmenskulturen	80
	2.3.4 Starke und schwache Kulturen	83
	2.3.5 Was bringt die Unternehmenskultur?	84
	2.3.6 Messung der Unternehmenskultur	87
	2.3.7 Entstehung und Veränderung einer Unternehmenskultur	90
3	Wo soll's denn hingehen?	
	Zielsysteme und Unternehmensstrategien im Autohaus	94
3.1	Schach dem König (Kunde) – strategische Marketingplanung	94
	3.1.1 Fantasie schadet dem, der keine hat	94
	3.1.2 Geschäftsfeldstrategien	98
	3.1.3 Marktteilnehmerstrategien	110

3.2	Wertorientierte Autohausführung	126
3.2.1	Die Gier nach Werten.	126
3.2.2	Schicken Sie den alten Roi in Rente.	128
3.2.3	Von Ebt zu Ebitdaso, je länger umso schöner – neue Kennzahlen für's Autohaus.	134
3.2.4	Discounted Cashflow – das Prinzip Hoffnung als System.	139
3.2.5	EVA ist nicht nur Ihre elektronische Verkaufsassistentin	144
3.2.6	Cashflow Return On Investment – der Interne Zinssatz	151
3.3	Die Qual mit der Qualität	154
3.3.1	Was nichts kostet, das ist auch nichts	154
3.3.2	Was kostet der begeisterte Kunde?.	160
3.3.3	Total Quality Management (TQM) – Ihr (Auto-)House of Quality	165
4	Ärmel hochgekrempelt – Operatives Autohausmanagement	177
4.1	Das haben wir schon immer so gemacht – Changemanagement	177
4.2	Von Besserwissern und Geheimniskrämern – Wissensmanagement	189
4.2.1	Abgucken gilt nicht!.	189
4.2.2	Das Wissen Ihrer Mitarbeiter gehört Ihnen	192
4.3	Machen Sie kurzen Prozess – Prozessmanagement im Autohaus	199
4.3.1	Das organisatorische Gleichgewicht.	199
4.3.2	Das geht auch anders – Prozessoptimierung im Autohaus.	202
4.4	Der Mobilitätsbasar – Preise im Autohaus	215
4.4.1	Preissetzung im Autohaus – eine Zangengeburt.	215
4.4.2	Wie viel Nachlass darf's denn sein? Geschacher im Schauraum	223
4.4.3	Der erste Gewinn ist der beste – Preispolitik im Gebrauchtwagengeschäft	227
4.4.4	Jedem, wie er verdient – Preise im Service	231
4.5	Alchemie im Autohaus – Wie Sie altes Eisen in Gold verwandeln	238
5	Machen Sie die Schleife drum – die Balanced Scorecard als Spezialwerkzeug der Integration ..	245
5.1	Mit dem Kopf in den Wolken die Füße im Blick haben	245
5.2	Balanced Scorecard – ein Beispiel für den Ferraglia-Händler	252
6	Alles hat ein Ende, auch Geschäftsmodelle – ein Schlusswort ..	255
	Literaturverzeichnis	260
	Abbildungsverzeichnis	268
	Stichwortverzeichnis	271

Theorie und Praxis – zwei Welten gehen aufeinander zu

Dieses Buch ist kein rein wissenschaftliches Buch. Es möchte gelesen werden und soll beim Lesen auch Spaß machen. Es richtet sich in erster Linie an Praktiker, also an Entscheidungsträger und Eigentümer von Autohäusern und an meine Studenten, die einmal zu diesem Personenkreis zählen wollen. Es soll kein „Besserwisserbuch“ sein, mit dem ein Theoretiker versucht, Praktikern ihr Geschäft, das sie selbst am besten kennen, neu zu erklären, es ist aber auch nicht das Buch eines Praktikers, der Beispiele von „Best Practices“ aneinander reiht. Die Intention ist es vielmehr zu zeigen, dass die betriebswirtschaftliche Theorie sich auf so manche praktische Fragestellung des Autohandels anwenden lässt.

Und hier sind wir schon bei der ersten Form der Integration: Integration von Theorie und Praxis. Dieses Konzept der Dualität, wie es auch im Studiengang Automobilhandel an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim verfolgt wird, birgt zwar nicht für alle empirischen Probleme die Lösung, manchmal aber ist es schon förderlich, ein Problem aus einer anderen Perspektive zu betrachten und so Sachverhalte, die man bisher nicht weiter hinterfragt hat, einer erneuten Prüfung zu unterziehen. Theorie und Praxis sind keine Gegensätze, sondern die Aufgabe von betriebswirtschaftlicher Theorie ist es, wirtschaftliche Zusammenhänge und Funktionen zu analysieren, zu erklären, Gesetzmäßigkeiten aufzuzeigen und in der angewandten Betriebswirtschaftslehre diese Erkenntnisse auf betriebliche Einzelfragen zu beziehen.¹

In diesem Buch geht es um integratives Management. Lassen Sie einmal Ihren Serviceleiter und den Verantwortlichen des Gebrauchtwagenverkaufs Prozessabläufe, die beide Abteilungen betreffen (etwa den Gebrauchtwagendurchlauf von technischer Bewertung bis zur Verkaufsbereitstellung), unabhängig voneinander festlegen. Sie werden vermutlich feststellen, dass die Vorstellungen – bedingt durch unterschiedliche Zielsetzungen der beiden – meilenweit auseinander liegen. Integratives Management soll unterschiedliche Zielsetzungen im Unternehmen unter einen Hut bringen, Managementsysteme schaffen, die miteinander konkurrierende Zielsysteme, wie etwa Qualitätsstreben oder Wertorientierung harmonisieren.

Viele Autohäuser sind dadurch geprägt, dass die verschiedenen Abteilungen ein Eigenleben führen. Das „Wir hüben und die da drüben“-Prinzip kann dazu führen, dass im Abteilungssegoismus das Wohl des Gesamtsystems vergessen wird. Wer hat seinen Serviceleiter nicht schon einmal von „seinen Kunden“ sprechen hören, wenn es darum geht, ob zuerst ein technischer Wertbericht für ein möglicherweise in Zahlung zu nehmendes Fahrzeug oder eine Testfahrt für einen Werkstattkunden gemacht werden soll. Auch hier ist eine Aufgabe

1 Vgl.: H. Jung (2006), S. 25

für integratives Management zu sehen: Integration verschiedener Betriebsbereiche. Ein ganz wesentliches, wenn nicht das wichtigste Aufgabenfeld ist aber die Integration von normativem, strategischem und operativem Management. Die Aufgabe der Führung ist es, Orientierung durch Visionen zu geben (wo will das Unternehmen hin), Strategien zu entwickeln (wie kommt das Unternehmen dort hin) und Maßnahmen zu implementieren, die diese Strategien in zielführende Taten umsetzen. Management muss Denken und Handeln integrieren. Was nutzt die „enthusiasmierendste“ Betriebsversammlung, in der Sie Ihren vor Glück trunkenen Mitarbeitern aufzeigen, wie in Zukunft alles besser werden soll, wenn jeder nachher genauso weitermacht wie bisher. Dieses Buch ist daher in die Bereiche „normativer Rahmen“, „Strategien“ und „operatives Management“ gegliedert und soll auch Wege zeigen, wie Sie alles in Einklang bringen.

1 Von der Last des Tagesgeschäftes – Visionen im Prüfstand der täglichen Tretmühle

In diesem Kapitel erfahren Sie, warum man eine Vision für sein Unternehmen haben sollte, welche Formen von Visionen man unterscheidet, was man unter einem Leitbild und einer Mission versteht. Sie lesen außerdem, wie normative, strategische und operative Führung zusammengehören.

1.1 Die Last mit den guten Vorsätzen

Rauchen Sie? Wenn ja, haben Sie schon einmal nachgerechnet, wie viel Geld Sie im Jahr freiwillig dafür ausgeben, dass Sie mit jeder Zigarette die Rentenkasse vermutlich ein kleines Stück entlasten? Und haben Sie sich deshalb schon einmal im Dezember vorgenommen, ab erstem Januar das Rauchen aufzugeben? Und was ist von diesem vernünftigen Vorhaben geblieben? So ist das leider auch mit vielen langfristig angelegten Konzepten im Autohaus. Zwar ist dies nicht eine Frage der Sucht, aber ein bisschen mit mangelndem Willen hat das schon zu tun. Trotzdem muss ich Sie in Schutz nehmen:

Für den großen Wurf oder aber einfach für längere Aufgaben braucht man ein entsprechendes Umfeld. Und das haben Sie in aller Regel nicht. Ist es Ihnen auch schon passiert, dass Sie am Wochenende eine tolle Idee hatten, die Sie in der nächsten Woche direkt umsetzen wollten? Aber kaum sind Sie am Montag in Ihrem Büro, da müssen Sie sich erst einmal um ganz plötzlich aufgetretene Probleme kümmern², das Telefon klingelt in einer Tour, der Repräsentant Ihres Herstellers bittet dringend um Rückruf, Ihr Starverkäufer zeigt Starallüren und möchte aufgrund irgendwelcher Differenzen in der Verkaufsmannschaft nicht mehr „auftreten“, um 11.00 Uhr haben Sie einen Termin mit der Bank, Ihr Chefbuchhalter hat eine Frage zu einer Buchung und draußen vor Ihrem Büro wartet ein Kunde, der unbedingt die Geschäftsleitung sprechen möchte, um sich darüber zu beschweren, dass der CD-Player des bei Ihnen gekauften Gebrauchtwagens in Linkskurven immer Aussetzer hat. Sie verkneifen

2 Vgl. hierzu auch: M. Sauer (2010), S. 13

sich den Kommentar, dass er dann eben besser nur Rechtskurven fahren sollte, kümmern sich dann nach Reihenfolge der Dringlichkeit um alle Probleme und beschließen, den ersten Schritt in die glorreiche Zukunft dann eben auf den auf den nächsten Tag zu verschieben. Und das ist der Anfang vom Ende einer guten Idee. Aber so ist das:

» *DIE WICHTIGEN TÄTIGKEITEN WERDEN OFFENBAR
NACH DEM ZUFALLSPRINZIP IMMER WIEDER VON
UNBEDEUTENDEREN DINGEN UNTERBROCHEN* «³

und so verlieren sich die guten Vorsätze in der Hektik des Tagesgeschäftes. Dies ist aber ein ernsthaftes Problem, da strategisches Denken und dessen Umsetzung die Voraussetzung ist, um Unternehmenskrisen zu vermeiden. So folgen die meisten Insolvenzen eigentlich immer demselben Muster (siehe Abbildung 1): Zunächst geraten die betroffenen Unternehmen in eine strategische Krise, die durch eine mangelnde Ausrichtung auf wesentliche Umfeldbedingungen gekennzeichnet ist und deren Signale schwer zu erkennen sind, da sich die Unternehmenskennzahlen in diesem Stadium der Krise noch nicht verschlechtern müssen⁴. Es verwundert deshalb nicht, dass nur 11 % der betroffenen Autohandelsunternehmen und nur 1 % der mit diesen Betrieben kooperierenden Banken die Krise in dieser Phase überhaupt erkennen.⁵ Auf die Strategiekrise folgt die schon deutlich spürbarere Ertragskrise, die

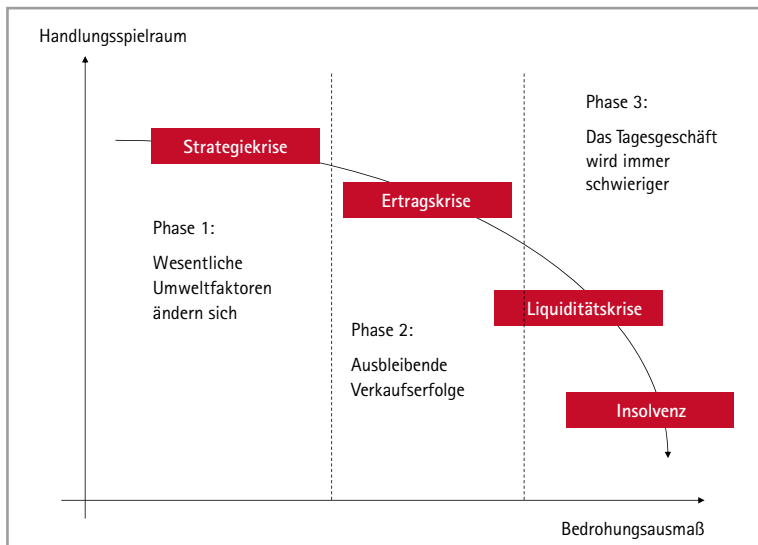


Abbildung 1:
Krisenphasen⁶

³ H. Mintzberg (2010), S. 38

⁴ Vgl.: G.F. Altenkirch, U. Hommel, H. Wohlenberg (2006), S. 538-539

⁵ Vgl.: DEKRA Consulting (2008), S. 21

⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Volksbank Osnabrück (Hrsg.) (o. J.): o. T., in: http://www.osnabrueck.ihk24.de/linkableblob/404272/data/bm_Vortrag_Winter_220605-data.pdf – Abruf 3.12.2010

in die Illiquidität und Insolvenz führt, wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird. Dies erfolgt aber oft zu spät. Über 60% derjenigen Autohändler, die realisieren, dass etwas in die falsche Richtung läuft, ergreifen erst nach mehr als sechs Monaten geeignete Gegenmaßnahmen.⁷ Charakteristisch dabei ist, dass der Handlungsspielraum im Laufe der krisenhaften Entwicklung leider immer geringer wird. Ursache bleibt aber die mangelnde Strategie. So hat sich erwiesen, dass in Krisenunternehmen oftmals eine fehlende oder unklare langfristige Ausrichtung und mangelnde Planung festzustellen war und wesentliche Entscheidungen ohne ausreichende Vorbereitung getroffen wurden.⁸ Ziel dieses Buches soll deshalb sein, normative Rahmenbedingungen des Managements, strategische Grundausrichtungen und letztlich Fragen des operativen Managements ganz konkret auf den Autohandel zu beziehen und aufzuzeigen, wie man aus Ideen Handeln macht.

1.2 Visionen – nicht nur was für Kranke

Haben Sie denn Visionen? Dann sollten Sie entweder gemäß eines Ratschlages des Altkanzlers Helmut Schmidt zum Arzt gehen⁹, oder aber Sie haben richtungsweisende Ideen für Ihr Autohaus. Aber was versteht man in der BWL denn unter einer Vision?¹⁰ Da ich Sie nur bedingt mit Definitionen langweilen will, hier eine einzige – stellvertretend für die zahllosen anderen: Eine Unternehmensvision bringt den mittel- bis langfristig angestrebten Zielzustand eines Unternehmens zum Ausdruck¹¹, ist also ein Bild des Unternehmens für die Zukunft. Eine Vision hat im Wesentlichen zwei Funktionen: Sie soll die Mitarbeiter motivieren und ihnen eine Handlungsausrichtung geben. Wenn Sie jetzt sagen: „Alles Quatsch! Meine Vision ist es, möglichst leicht und in möglichst kurzer Zeit möglichst viel Geld zu verdienen!“ – dann muss ich Ihnen dazu entgegnen:

1. Das ist zwar sehr ehrlich, aber
2. glauben Sie, dass das sehr inspirierend für Ihre Mitarbeiter ist?¹²

Wir müssen uns ja nicht gleich eine so große Vision wie Noah, der durch sein „Unternehmen: Bau einer Arche“ den Fortbestand der Arten sichern wollte, vornehmen, aber ein biss-

7 Vgl.: DEKRA Consulting (2008), S. 21

8 Vgl.: DEKRA Consulting (2008), S. 24

9 Vgl.: o. V. (o.J.); o. T., in: <http://www.forum-grundeinkommen.de/zitat/helmut-schmidt/visionen-hat-sollte-arzt-gehen> – Abruf 25.12.2010

10 Vgl. hierzu im Folgenden: M. Oehrich (2009), S. 33ff

11 Vgl.: A. Stender (2008), S. 90

12 Vgl.: J. Fleig (o. J.): Unternehmensvision, in: <http://www.business-wissen.de/unternehmensfuehrung/unternehmensvision-vision-werte-und-ziele-fuer-das-unternehmen/was-ist-der-zweck-des-unternehmens/> – Abruf 7.12.2010

chen fantasievoller als „Geld verdienen“ sollte es schon sein. Kommen wir zu den Formen von Visionen¹³. Eine mögliche Unterscheidung ist diese:

- *Zielfokussierte Visionen*: Das Ziel steht im Vordergrund. Beispiele könnten sein: „Wir wollen der Autohändler mit den zufriedensten Kunden sein“ oder Henry Ford mit seiner legendären Vision: „Autos für jedermann“.
- *Feindfokussierte Visionen*: Das sind Kampfansagen: „Wir lösen die XY-Autohauskette als Marktführer in unserem Marktgebiet ab“ oder „Wir bereinigen den Markt“.
- *Rollenfokussierte Visionen*: „Wir sind das grüne Autohaus“.
- *Wandelfokussierte Visionen*: Bieten sich z.B. bei Führungswechseln an: „Vom Autohaus zum Mobilitätsdienstleister“.

Jetzt müssen Sie nur noch Ihre Vision in markige Worte kleiden, also ausformulieren, und schon haben Sie Ihr Unternehmensleitbild, das eine Konkretisierung Ihrer Vision darstellt und gleichzeitig einen stärkeren operativen Bezug aufweist, somit also stärker umsetzungsorientiert ist.¹⁴ Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass es nach innen gerichtete und nach außen gerichtete Leitbilder gibt: Ein Leitbild, das aus der Vision entspringt, durch konsequentes Sparen und Ausnutzen aller Marktchancen der profitabelste Anbieter auf dem Markt werden zu wollen, macht das Unternehmen nicht so wirklich sympathisch für die potenziellen Kunden und ist als nach außen gerichtetes Leitbild vermutlich weniger geeignet als Aussagen, die die Steigerung der Kundenzufriedenheit zum Inhalt haben.

Ein Leitbild besteht aus:

- Unternehmenszweck (= Mission)
- Obersten Zielen und Wertvorstellungen
- Grundeinstellungen zu den Bezugsgruppen wie Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre oder Öffentlichkeit¹⁵

Bleibt zu klären, was unter einer Mission zu verstehen ist. Dies ist der eigentliche Unternehmenszweck: Ihre Mission wird es sein, Fahrzeuge an zufriedene Kunden zu verkaufen und zu warten (nicht auf Kunden, sondern die Autos!) und zu reparieren. Damit ist die Mission sehr konkret und auch schon auf die Gegenwart gerichtet.¹⁶

¹³ Vgl. hierzu im Folgenden: M. Oehlrich (2009), S. 33ff

¹⁴ Vgl.: M. Oehlrich (2009), S. 37–38

¹⁵ Vgl.: M. Oehlrich (2009), S. 39

¹⁶ Vgl.: M. Oehlrich (2009), S. 40