



Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

dass die Zeiten schwierig sind, ist hinlänglich bekannt. Aber als Unternehmer haben Sie dennoch vielfältige Möglichkeiten, die eigene Unternehmenssituation positiv zu gestalten. Und diese Spielräume gilt es optimal zu nutzen.

Dies gilt vor allem im Bezug auf eine schlüssige Business-Planung, die überzeugt. Nicht zuletzt die Banken, wenn es darum geht, eine tragfähige Finanzierung auf die Beine zu stellen und eine gute Ausgangsposition auch für Verhandlungsgespräche mit den Herstellern und Importeuren zu haben.

In der Praxis jedoch stellen wir immer wieder fest, dass bei einer ganzen Reihe von Unternehmen die Planung geradezu stiefmütterlich behandelt wird. Dies kann zu einer erheblichen Schwächung des Unternehmens auch in finanzieller Hinsicht führen.

Wir möchten Ihnen mit unserer 2. Ausgabe von S&P INFO Autohandel spezial einige nützliche Ansätze dafür liefern, in Zukunft aus einer besseren Position heraus verhandeln zu können – mit Banken und Herstellern.

Ihr

Manfred Schwärzer

Planung ist Chefsache!

Eine professionelle betriebs- und finanzwirtschaftliche Planung gehört zu den Kernaufgaben der Unternehmensführung – auch im Autohaus. Sie bildet nicht nur den Rahmen für die Steuerung des Unternehmens, sondern auch die Basis für erfolgreiche Verhandlungen mit der Bank und einen konstruktiven Dialog mit Herstellern und Importeuren.

Auf den ersten Blick scheinen die Planungen, die Hersteller und Importeure für ihre Autohaus-Partner vorlegen, umfassend zu sein: Da werden Retail- und Absatzmengen für Fahrzeuge, Teile und Zubehör genauso vorgegeben wie Volumenziele für Großkunden und Gebrauchtwagen sowie ein Mitarbeitermindestbestand, dazu häufig noch die Teilnahme an Marketing- und Schulungsmaßnahmen, der Einsatz von IT-Tools, die Umsetzung von CI-Richtlinien, Qualitätsoffensiven und noch einiges mehr. Selbst mehr oder weniger detaillierte Zeitachsen zur Realisierung dieser Vorgaben gehören in aller Regel ebenfalls dazu. Der Autohausinhaber oder -geschäftsführer muss dem nur noch zustimmen. Meist erhalten die Planungen der Hersteller und Importeure für ihre Autohaus-Vertragspartner sogar Berechnungen des Ertrags des kommenden Geschäftsjahres. Der soll dann als Ausgangspunkt für die individu-

Inhalt

Planung ist Chefsache!	1
Keine unplausiblen Wunschvorstellungen! Bankgespräche richtig vorbereiten. Ein Interview mit Thomas Bühl, BayernLB.	3
Ein wirklich guter Plan?	6
Planung ist gut, Controlling ist besser.	8

elle betriebswirtschaftliche Planung des Autohauses dienen.

In einer Phase der Umstrukturierung und Konsolidierung, in der sich die Autohaus-Branche derzeit befindet, ist es allerdings gefährlich, sich allein auf die Planung eines Herstellers oder Importeurs zu verlassen. Die Marktdaten, die als Grundlage für die Leistungsplanung dienen, werden in aller Regel von den Herstellern und Importeuren erhoben oder zusammengestellt, präzisiert und verdichtet. Inwieweit diese Zahlen tatsächlich die Situation im Einzugsgebiet des Autohauses widerspiegeln, lässt sich nicht leicht verifizieren oder nachvollziehen. Sich ausschließlich auf die Marktanalysen des Herstellers zu verlassen, ist angesichts der schrumpfenden

Planvorgaben prüfen und mit dem Machbaren abgleichen

Investitionsneigung von Privatpersonen und Unternehmen, der unausgewogenen Entwicklungen im Gebrauchtwagenmarkt und der Unterauslastungen im Servicebereich nicht ratsam – vor allem dann, wenn diese Daten Raum für eine permanente Steigerung der Absatzzahlen und stetige Umsatzerhöhungen aufzeigen.

Kritisch sind die Planvorgaben der Hersteller auch dann zu sehen, wenn sie Altbestände des Händlers bei den Fahrzeugen und im Teilelager nicht berücksichtigen. So mancher Händler, der den Hof noch voller Vorjahresmodelle stehen hat, bekommt mit unrealistisch hohen Liefermengen nicht nur Platz-, sondern zunehmend auch Finanzierungsprobleme. Allein schon durch die Preissteigerungen bei den Neufahrzeugen stieg das Finanzierungsvolumen eines Autohauses in den letzten Jahren deutlich an. Wachsen die Bestände des Handels weiter an, verschärfen sich die unternehmerischen Risiken von Überschuldung und Illiquidität.

Da der Automobilhandel ein sehr kapitalintensives Geschäft ist, hängt die Existenz vieler Autohäuser bereits heute von der Bonitätsbeurteilung durch die Banken ab. Die Forderung der Banken nach einer betriebs- aber auch finanzwirtschaftlich fundierten Unternehmensplanung kann daher gar nicht ernst genug genommen werden.

Doch eine integrierte Unternehmensplanung dient nicht nur dazu, die Kreditlinien zu sichern, sondern ist auch für die

Integrierte Unternehmensplanung ist für die Geschäftsentwicklung entscheidender denn je

erfolgreiche Steuerung des Autohauses heute wichtiger denn je – und zwar unter den Prämissen von Rentabilität und Liquidität. Autohäuser müssen ihre Planung also selbst in die Hand nehmen und mit den Herstellern und Importeuren in einen aktiven Dialog treten. Basis dafür sind allerdings qualifizierte eigene Daten und eine unternehmerisch gestaltete integrierte Planung der Geschäftsentwicklung.

Sich realistische Ziele für das Unternehmen zu stecken, sich selbst einen Überblick über die Potenziale und den Wettbewerb im Einzugsgebiet, aber auch über die interne betriebs- und finanzwirtschaftliche Ausgangsposition zu verschaffen und auf dieser Basis die Wege zur Zielerreichung zu definieren, gehört heute mehr denn je zu den vordringlichsten Aufgaben des Top Managements im Autohaus. Dies umfasst neben der Ermittlung der unternehmensspezifischen Markt- und Wettbewerbsposition auch eine Analyse der Stärken und Schwächen des Autohauses sowie der Chancen, die sich bieten, aber auch der Risiken, die betrachtet werden müssen. Darüber hinaus dürfen die Fragen, wie die

Von der Strategie zu konkreten Maßnahmen

Pläne finanziert werden können und wie das Unternehmen seine Zahlungsfähigkeit kontinuierlich aufrecht erhalten kann, nicht vergessen werden. Im Gegenteil: Angesichts der immer stärkeren Zurückhaltung der Banken, wenn es um die Ausweitung oder auch nur die Aufrechterhaltung bestehender Kreditlinien geht, gewinnen die Themen Bereich Finanzierung und Liquidität weiter an Brisanz.

Im Automobilhandel deckt die operative Planung idealerweise einen Zeithorizont von zwei bis drei Jahren ab. Der Schwerpunkt sollte auf der Detailplanung des Folgejahres liegen. In der Praxis hat sich eine rollierende Planung bewährt: Dabei

wird der langfristige Rahmenplan in Jahrespläne unterteilt, die in regelmäßigen Abständen fortgeschrieben, angepasst und konkretisiert werden. Das erste Jahr wird als Feinplanung im Detail ausgeführt, die Folgejahre als Grobplanung. Dies wird dann jährlich wiederholt, so dass jedes Jahr zuerst grob, dann detailliert geplant wird. Die operative Planung bildet die Basis des Controllings, die erarbeiteten Planwerte den Maßstab für das gesamte wirtschaftliche Handeln des Unternehmens im Planjahr. Und selbstverständlich müssen die tatsächlich eingetretenen Resultate regelmäßig an den Planzahlen gemessen werden.

Als branchenerfahrene Unternehmensberatung bieten wir Autohäusern umfassende Hilfestellungen bei allen Fragen rund um Strategieentwicklung und Planung.

Gerade in unsicheren Zeiten bildet ein professioneller Strategie-Check eine solide Grundlage für Planungen. Wir haben Zugriff auf vielfältige Marktinformationen und das erforderliche Know-how, um die Potenziale der regionalen Neu- und Gebrauchtwagenmärkte sowie des Servicegeschäfts zu ermitteln. Darüber hinaus unterstützen wir Autohäuser bei der Einführung von Planungssystemen, aber auch bei ihren konkreten Planungsprozessen, der Erarbeitung praxigerechter Maßnahmenpakete und deren Umsetzung. Denn gerade in der aktuellen Situation sollte ein Autohausinhaber oder -geschäftsführer selbst die strategischen Weichen für eine gesicherte Zukunft stellen – und dies weder dem Zufall noch allein den Herstellern und Importeuren überlassen.

Robert Häusler

Interview **Keine unplausiblen Wunschvorstellungen!**



Wie sich die Geschäftsführer und Inhaber von Autohäusern auf Bankgespräche vorbereiten sollten und welche Informationen dafür wirklich wichtig sind, darüber sprach S & P INFO mit Thomas Bühl, Abteilungsleiter Firmenkunden Mittelstand und Sparkassenkonsortialgeschäft bei der Bayern LB.

S & P INFO: Wie hat sich der Finanzierungsbedarf von Autohäusern in den

letzten Jahren entwickelt?

In der Vergangenheit wurden hohe Investitionen getätigt, der Finanzierungsbedarf und damit auch die Verschuldungsquoten der Autohaus-Branche sind in den letzten Jahren tendenziell gestiegen. Dies ist vor allem auf beträchtliche Investitionen in die Betriebe aufgrund der Anforderungen der Hersteller an die Fahrzeugpräsentation zurückzuführen, aber auch auf die steigenden Neu- und Gebrauchtwagenbestände, die viel Kapital binden – und das bei sehr niedrigen Margen.

Angesichts der aktuell stark rückläufigen Konjunktur- und Nachfrageaussichten stehen viele Autohäuser heute dadurch vor großen Herausforderungen und sollten ihr unternehmerisches Augenmerk verstärkt auf ihr Finanzmanagement richten. Denn

die Themen Finanzierung und Liquiditätssicherung gehören zu den zentralen Managementaufgaben – gerade in der nächsten Zeit.

S & P INFO: Welche Informationen brauchen Sie von einem Autohaus, um einen Kreditantrag bearbeiten zu können?

Das hängt stark von der Art und der Höhe der Investitionen ab. Die Aufnahme einer zweiten Marke, größere Baumaßnahmen, die Eröffnung neuer Standorte, Expansion in neue Regionen – all diese Vorhaben haben große Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen und benötigen viel Kapital. In diesen Fällen braucht der Unternehmer für seine Entscheidungen einen Geschäftsplan, in dem beschrieben ist, was erreicht werden soll, mit welchen Kosten- und Erträgen gerechnet wird und wie die Realisierungschancen, aber auch die Risiken und Handlungsoptionen aussehen. Diese Informationsgrundlage benötigen wir gleichermaßen für unsere Kreditent-

scheidung. Schließlich geht es darum, gemeinsam mit dem Unternehmer eine maßgeschneiderte Finanzierung zu entwickeln, die auch langfristigen Bestand hat.

S & P INFO: Wie sollten diese Informationen aufbereitet sein?

Optimal sind verdichtete Informationen zu den wesentlichen Punkten, die für die Bewertung von Chancen und Risiken notwendig sind. Uns interessieren die Planungsprämissen des Unternehmens und seine Einschätzung der künftigen Entwicklungen. Wie bereits erwähnt, ist auch eine klare Aussage zu den unternehmerischen Handlungsoptionen wichtig – und zwar auch für den Fall, dass die Ziele nicht wie geplant erreicht werden können.

S & P INFO: Und welche Informationen sind erforderlich, wenn bei einem Autohaus keine außergewöhnlichen Investitionen anstehen?

Wenn es um die Verlängerung der Kreditlinie oder geringfügige Erhöhungen für das nächste Jahr geht, sind die Bilanz des vorherigen Geschäftsjahres, aktuelle Zwischensummen und eine Hochrechnung für das laufende Jahr sowie die Erwartungen und Planungen auch hinsichtlich des Liquiditätsverlaufs für das kommende Jahr Gesprächsgrundlage.

S & P INFO: Was brauchen Sie darüber hinaus konkret?

Wünschenswert sind stets Informationen zu allen Positionen, die das Ergebnis und den Cash Flow des Unternehmens wesentlich bestimmen, gegliedert in die einzelnen Geschäftsbereiche eines Autohauses. Im Normalfall sind das die Segmente Neuwagen, Gebrauchtwagen und Werkstatt. Dazu kommen die klassischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und spezifische Kennziffern, nach denen der Unternehmer seinen Betrieb steuert. Wichtig sind natürlich auch die Informationen, die die Grundlagen für die Kreditbesicherung darstellen. Häufig ist des Weiteren auch eine Kopie des Herstellervertrags Gesprächsgrundlage.

S & P INFO: Wie sieht der Zeithorizont für die Planung aus?

Was die Zukunft betrifft, wünschen wir uns einen aussagekräftigen Plan für die nächsten zwei bis drei Jahre. Die Daten aus der Vergangenheit sollten mindestens zwei Jahre zurückreichen, um Entwicklungen aufzeigen zu können.

S & P INFO: Wie wichtig ist es, dass der Inhaber oder Geschäftsführer eines Autohauses seine Zahlen und Pläne gut präsentiert und im Detail erläutern kann?

Der Eindruck, wie ein Unternehmer seine Vorhaben und sein Unternehmen vertritt und präsentiert, wie seine Entscheidungen zustande kommen und er diese umsetzt, ist uns sehr wichtig. Zusammen mit den bewiesenen Unternehmenserfolgen ist dies mitentscheidend. Gute Rhetorik allein bringt allerdings wenig, wenn der Unternehmer inhaltlich nicht auf den Punkt kommt oder nur von den Chancen schwärmt, ohne die Risiken zu erwähnen.

S & P INFO: Inwieweit ist es Ihrer Erfahrung nach sinnvoll, wenn an den Gesprächen auch der Steuerberater des Autohauses teilnimmt?

Bei kleineren Unternehmen kann es sein, dass der Steuerberater die Zahlen in anderem Umfang abdecken oder schlüssiger vermitteln kann, weil er den Blickwinkel der Banken besser kennt. Bedenklich ist es allerdings, wenn der Eindruck entsteht, dass der Unternehmer seine eigenen Zahlen nicht kennt und deshalb mit seinem Steuerberater auftritt.

S & P INFO: Und wie sieht es mit der Teilnahme eines Unternehmensberaters an Kreditgesprächen aus?

Bei großen Investitionsvorhaben sehen wir das durchaus positiv. Holt ein Unternehmer hierzu fachkundigen externen Expertenrat ein, zeigt uns dies, dass sich der Unternehmer der Bedeutung des Vorhabens bewusst ist. Für die jährlichen Prologationsgespräche ist die Anwesenheit eines Beraters dagegen nicht erforderlich – außer wenn es um das Thema Restrukturierung geht. In diesem Fall schätzen wir es ebenfalls sehr, wenn ein Unternehmensberater den Unternehmer begleitet.

S & P INFO: Was sind Ihrer Erfahrung nach die größten Defizite bei Unternehmensplanungen?

Problematisch sind unplausible Planungen, wenn also Chancen und Risiken in den Planzahlen nicht adäquat berücksichtigt sind. Auch wenn plötzliche Verbesserungen bei der Geschäftsentwicklung geplant werden, für die es keinen begründeten Anlass gibt, fragen wir nach. Ein Unternehmensplan muss realistisch sein, er muss auf dem Ist-Zustand basieren und die geplanten Entwicklungen müssen nachvollziehbar sein. Außerdem sollte er nicht nur die Kosten und Erträge darstellen, sondern auch die Vermögens- und Finanzierungsstruktur sowie den Liquiditätsbedarf abbilden und muss hinsichtlich negativer Abweichungen ausreichend belastbar sein. Häufig wird zudem dem Cashflow zu wenig Bedeutung beigemessen. Dabei gibt es Unternehmer, die sich generell schwer tun damit zu planen, aus Sorge, ihre Pläne nicht punktgenau zu erfüllen. Doch im Grunde geht es bei einem Plan darum, festzuhalten, was sich der Unternehmer für diesen Zeitraum vornimmt und was er erreichen will. Er braucht einen Plan, um sein Unternehmen steuern zu können, gerade auch im Hinblick auf die Finanzierung und Liquiditätssicherung – und diesen Plan wollen wir gerne kennenlernen. Zentimeterdicke Ausarbeitungen oder reiner „Zahlensalat“ sind weder für den Unternehmer noch für uns zielführend.

S & P INFO: Gibt es hier Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen?

Große Autohäuser haben natürlich meist einen wesentlich höheren Komplexitätsgrad. Mit der Unternehmensgröße, der Zahl der Marken und der Standorte verändern sich die Anforderungen an das Management. Hier gibt es aber auch mehr Ressourcen für Planung und Steuerung des Unternehmens und die Aufbereitung der Zahlen. Kleinere Autohäuser tun sich damit schwerer oder brauchen eine stärkere Unterstützung, zum Beispiel von ihrem Steuerberater.

S & P INFO: Was sind Ihrer Meinung nach

die wichtigsten Hebel, um die Autohaus-Planungen zu verbessern?

Planungsprämissen und Erwartungen, Chancen und Risiken sowie die Handlungsoptionen sollten sowohl qualitativ als auch quantitativ klar dargestellt werden. Dabei gehört insbesondere auch dazu, die eigenen finanziellen Spielräume und eine ausreichend hohe Kapitaldienstfähigkeit zu beachten, um auch negative Planabweichungen gut verkraften zu können.

S & P INFO: Wann ist die beste Zeit, um mit der Bank über Finanzierungen zu sprechen?

Große Vorhaben sollten mit der Bank besprochen werden, sobald das Autohaus sein eigenes Konzept fertig hat und die betriebs- und finanzwirtschaftlichen Konsequenzen dargestellt werden können. Selbstverständlich sollte das Bankgespräch stattfinden bevor der Unternehmer damit beginnt, ein Vorhaben umzusetzen und sich finanziell bindet. Für Prolongationsgespräche im Hinblick auf das nächste Kalenderjahr ist das dritte Quartal des Vorjahres üblich. Dann liegt bereits eine verlässliche Zahlenbasis für das laufende Jahr vor.

Vielen Dank für das Gespräch.

Die BayernLB

ist eine weltweit agierende Geschäftsbank und betreut eine Vielzahl von Staats- und Kommunkunden, Finanzinstitutionen, mittlere und große Unternehmen. Mit 19.200 Mitarbeitern weltweit gehört die BayernLB zu den führenden Banken Deutschlands. Als regional verwurzelte Bank mit globalem Netzwerk agiert sie im engen Verbund mit den bayerischen Sparkassen und den anderen Partnern der Sparkassen Finanzgruppe.

Die Abteilung Firmenkunden Mittelstand ist verantwortlich für die Risikobeurteilung und Kreditentscheidungen im Segment mittelständischer Unternehmen, insbesondere auch im Sparkassenkonsortialgeschäft in Bayern.

Ein wirklich guter Plan?

Für das Management eines Autohauses fungiert der Unternehmensplan quasi als Navigationssystem. Angesichts der großen Herausforderungen, vor der die gesamte Branche heute steht, ist ein gutes Navigationssystem unerlässlich für eine sichere unternehmerische Fahrt in die Zukunft. Allerdings nur, wenn typische Einbau- und Bedienungsfehler vermieden werden.

Die integrierte Unternehmensplanung baut auf den Grundpfeilern der Strategie auf und fungiert als Bindeglied zwischen den mittel- und langfristigen Zielsetzungen und den operativen Maßnahmen zur Zielerreichung. Was in der Theorie simpel und logisch klingt, offenbart in der Praxis allerdings gewisse Tücken. Bei unseren Beratungen in Autohäusern stellen wir immer wieder fest, dass nur unzureichend geplant wird. Das gefährdet die betriebswirtschaftliche Steuerungsfähigkeit und verhindert effektives und effizientes Handeln auf allen Unternehmensebenen. Die gefährlichsten Planungsfehler für Autohäuser:

1. Keine richtige Planung

Die Leistungsplanungen der Hersteller und Importeure mit den Abnahmevereinbarungen sind noch lange keine kompletten Unternehmenspläne für ein Autohaus. Sie bilden zwar eine wichtige Komponente, genügen allerdings gerade heute ganz und gar nicht. Der Horizont der unternehmensspezifischen Planungen sollte sich sowohl zeitlich als auch inhaltlich deutlich weiter erstrecken. Ein Unternehmensplan, der diesen Namen wirklich verdient, sollte Auskunft geben zu Zielen und Annahmen hinsichtlich der Aktivitätsfelder des Autohauses, zum Absatzmarkt und dem Umfeld des Unternehmens, zur Organisation und der Prozessdurchführung, zu den Kapazitäten und den Leistungsbedingungen sowie zur Ergebnis- und Finanzsituation. Planung erfordert, sich Gedanken zu machen über den Markt und die potenziellen Kunden, den Wettbewerb, sowie die Fähigkeiten und die Möglichkeiten des Unternehmens selbst. Dabei gilt es, die Anforderungen der Hersteller und Importeure mit dem Leistungsvermögen des Autohauses in Einklang zu bringen.

2. Zu viel Gefühl

Häufig gründen die Prognosen und Analysen, die für die Planung jenseits der Vorgaben von Herstellern und Importeuren aus-

schlaggebend sind, auf den Erfahrungen und Meinungen des Chefs. Der ist in vielen Autohäusern entweder vertriebs- oder technikorientiert und tendiert daher dazu, Fahrzeughandel- oder Werkstattaspekte in den Vordergrund zu stellen. Doch bei der Planung muss die Wirtschaftlichkeit der gesamten Organisation, sämtlicher Leistungsbereiche und der damit verbundenen Prozesse im Vordergrund stehen. Dabei orientieren sich viele Autohaus-Manager an Vergangenheits- und Erfahrungswerten. Die sind bei der integrierten Planung aus Praktikabilitätsgründen zwar durchaus zulässig. Von noch größerer Bedeutung sind aber die betriebs- und finanzwirtschaftlichen Leistungsmöglichkeiten des Autohauses, die in den Planungen überschätzt oder erst gar nicht berücksichtigt werden. Somit wird den potenziellen Risiken zu wenig Aufmerksamkeit eingeräumt. Maßstab zur Zielerreichung ist aber nicht das Wünschenswerte, sondern das Machbare. Außerdem ist nicht alles, was möglich ist, für das Autohaus auch wirtschaftlich verträglich.

3. Das Geld fehlt

Ein ganzheitlicher Unternehmensplan berücksichtigt nicht nur absatz-, umsatz- und wirtschaftlichkeits- sowie rentabilitätsorientierte Dimensionen, sondern auch finanzwirtschaftliche. Die Sicherung der Finanzierung sowie der Liquidität hat oberste Priorität in der Planung. Den bestehenden finanziellen Spielraum, der dem Autohaus zur Verfügung steht, betriebswirtschaftlich optimal einzusetzen, ist gerade heute wichtiger denn je. Dazu zählen nicht nur die Kreditlinien der Banken, sondern auch alternative Finanzierungsquellen sowie Möglichkeiten zur Eigenfinanzierung. Der Finanz- und der Liquiditätsbedarf, die Kapitalverhältnisse und deren Entwicklung müssen in die Planung einfließen. Auch die Rentabilität der Geschäftsbereiche sollte immer unter Berücksichtigung der finanziellen Leistungsfähigkeit bewertet werden. Ansonsten kann es nicht nur bei ehrzgei-

zigen Wachstumsprojekten passieren, dass ein Autohaus trotz zufriedenstellender Absatzzahlen und Werkstatumsätze in Finanzierungs- oder gar Liquiditätsgespäße gerät.

4. Keine Überprüfung der Zielerreichung

Bestandteil einer integrierten Unternehmensplanung ist ein Steuerungssystem anhand von Meilensteinen und Kennzahlen oder auch Frühwarnindikatoren, mit denen sich der Grad der Zielerreichung messen lässt (siehe dazu auch den Artikel auf Seite 6). Letztlich dient der Plan ja dazu, einen Maßstab zur Beurteilung des Erfolgs unternehmerischen Handelns aufzustellen. Erst durch regelmäßige Vergleiche von Plan- und Ist-Zustand und einem nachhaltigen Bekenntnis zur Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Gegensteuerung kann ein Unternehmen auf dem vorgegebenen Kurs zur Sicherung der wirtschaftlichen Prosperität gehalten werden. Außerdem zeigt eine wirklich gute Planung Handlungsoptionen auf, die schnellstmöglich in die Wege geleitet werden können, falls betriebsnotwendige Ergebnis- und Liquiditätsziele verfehlt werden.

5. Show-Planung

Die Vertriebspartner, aber auch Finanzierungspartner und Kreditversicherer wollen über die Zukunftsfähigkeit eines Autohauses Bescheid wissen und fordern daher plausible Planungen. Allerdings sollten Strategien und Ziele des Unternehmens nicht nur formuliert werden, um beim Rating bessere Ergebnisse und damit verträglichere Konditionen zu erhalten.

Pseudo-Unternehmensplanungen, die nur als Feigenblatt für Gespräche mit Finanzierungspartnern oder der Vertriebsorganisation zusammengeschrieben werden, entfalten dort ohnehin nicht immer die gewünschte Wirkung (siehe Interview auf Seite 3).

Besser ist es, gleich ordentlich zu planen. So werden nicht nur die Anforderungen der Finanzierungspartner sowie der Hersteller und Importeure erfüllt, auch für das Management des Unternehmens wird es einfacher. Denn auch die Führungskräfte werden dadurch herausgefordert, ihren Beitrag zur Zielerreichung zu leisten. Außerdem steckt der Unternehmensplan den Rahmen für die Überwachung der Geschäftsentwicklung und erlaubt die Beurteilung des Erfolgs unternehmerischen Handelns – und damit der Leistungen des Top-Managements.

Ein guter Unternehmensplan ermöglicht es, die betrieblichen Ressourcen einer effizienten Verwendung zuzuführen und zeigt die Handlungsspielräume für eine vorausschauende Unternehmensentwicklung auf. Die Unternehmensplanung im Autohaus muss Antworten auf die Optimierung von Ertragslage und finanzieller Stabilität im Rahmen der branchenspezifischen Möglichkeiten geben. Daher reduziert ein guter Unternehmensplan die Gefahr, auf dem Weg zum Ziel allzu viele Umwege zu gehen, die richtigen Abzweigungen zu verpassen oder das Autohaus gar in eine Sackgasse zu manövrieren.

Willy Hennen

Wir unterstützen Sie bei Ihrer Planung oder Ihrem Bankgespräch – kompetent, effizient, unkompliziert.

- Erstellung und Plausibilisierung von Unternehmensplanungen
- Unterstützung bei Finanzierungsfragen und Bankgesprächen
- Optimierung vorhandener Führungs-, Steuerungs- und Kennzahlensysteme
- Vermittlung bei Konflikten zwischen Herstellern und Handel
- Strategiecheck/-entwicklung
- Effizienzsteigerung und Restrukturierung
- Unterstützung bei Unternehmenskäufen und -verkäufen.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann rufen Sie uns an unter 089 - 41 42 43 830 oder schreiben Sie uns an info@schwaerzer-partner.de.

Planung ist gut, Controlling ist besser.

Mit Abschluss der Planung ist die Arbeit noch lange nicht getan. Denn der Plan bildet die Grundlage für die Steuerung des Unternehmens im folgenden Jahr.

Beim Controlling geht es nicht allein um die regelmäßige Kontrolle der Zielerreichung und das Aufzeigen von Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Werten.

Wichtiger ist es, die Auswirkungen der Abweichungen hinsichtlich der Entwicklung von Betriebsergebnis, Cashflow und Liquidität in einem Prognosemodell darzustellen und – falls nötig – konkrete Maßnahmen zur Gegensteuerung herauszuarbeiten und konsequent einzuleiten.

Neben der Betrachtung der branchenüblichen Messgrößen gewinnen finanzwirtschaftliche Kennzahlen an Bedeutung. Da der Automobilhandel zu den sehr kapitalintensiven Branchen zählt, sind sie sowohl für das Management des Unternehmens

als auch für die Verhandlungen mit den Banken von hoher Bedeutung. Eine immer größere Rolle spielen daher Kennzahlen, die sich auf die Verschuldung sowie die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens beziehen.

Ergänzend zur **Eigenkapitalquote** ist dies zum einen die **Entschuldungsdauer**, bei der die zinstragenden Verbindlichkeiten zum Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) ins Verhältnis gesetzt werden. Zum anderen sind es die **Zinsdeckungsquote (EBITDA/Zinsen)**, die angibt, in welchem Maße das Unternehmen in der Lage ist, seine Zinsen aus dem Ertrag zu bezahlen sowie das **Working Capital**, das die Entwicklung des Umlaufvermögens aufzeigt.

Um noch schneller zu verwertbaren Ergebnissen zu kommen, hat Schwärzer & Partner speziell für den Automobilhandel eine weitere Messgröße entwickelt, die sich auf die Ergebnisqualität der Unternehmen bezieht, den **Return On Retail (ROR)**.

Return-On-Retail (ROR) – die Kennzahl für den Automobilhandel

Der ROR stellt den Gewinn der Anzahl der verkauften Neufahrzeuge gegenüber. Auswirkungen von Mengenänderungen auf den Gewinnbetrag pro Neufahrzeug können so schnell erkannt werden.

Als Schlüsselgröße dient neben der Anzahl der Retailfahrzeuge der Vorsteuergewinn (EBT) einer Sparte. Dieser ist um die Faktoren:

- Risiken aus den Restwerten der Leasingrückläufer zum Verkaufszeitpunkt und
- Verluste aus dem Verkauf von Vorführwagen aus dem Anlagevermögen zu bereinigen.

So erhöht sich die Aussagefähigkeit der Erfolgsrechnung deutlich, denn verdeckte Verluste werden aufgezeigt und unangenehme Überraschungen vermieden.

Letztlich erfüllen Soll-Ist-Vergleiche und Kennzahlenanalysen zwei wichtige Funktionen für ein Unternehmen:

1. Sie helfen, Probleme und Krisen früh-

zeitig zu erkennen und ermöglichen so ein rechtzeitiges Gegensteuern, und

2. Sie tragen gleichzeitig zur Verbesserung der künftigen Planung bei.

Schwerpunkt-Thema der nächsten Ausgabe: GVO nach 2010 – und dann?

SCHWÄRZER & PARTNER

UNTERNEHMENSBERATUNG FÜR DEN MITTELSTAND

München: Brahmstr. 24 a • 81677 München • Tel. +49 - 89 - 414 24 38 30
Düsseldorf: Prinzenallee 7 • 40549 Düsseldorf • Tel. +49 - 211 - 52 39 15 19

info@schwaerzer-partner.de

www.schwaerzer-partner.de

Impressum