

Guter Rat / AUTOHAUS-Herausgeber Prof. Hannes Brachat sprach mit dem Geschäftsführer von Automotive Solutions, Thomas Meyne, über die aktuelle Branchensituation aus der Sicht der Unternehmensberater.

„Sprengladungen entschärfen“

VON PROF. HANNES BRACHAT

Das Beratungsunternehmen Th. Meyne Automotive Solutions (M.A.S) hilft Autohandelsbetrieben aus schwierigen Situationen. Ein Gespräch unter anderem darüber, warum sich professionelle Beratung lohnt:

AH: Herr Meyne, worin liegen derzeit aus Ihrer umfassenden Erfahrung die Haupt-herausforderungen im Autohaus?

Th. Meyne: Ganz eindeutig in der Führung der Mitarbeiter; hier gibt es derzeit das größte Delta zwischen Anspruch und Realität. Die tägliche Motivation und Sinngebung in der Aufgabenstellung ist die größte Herausforderung für Führungskräfte. Immer wieder fällt der hohe Grad an Fehlbesetzungen im Betrieb auf. Wenn Kompetenz und Professionalität durch Netzwerke in der Branche ersetzt werden, liegen die Folgeschäden auf der Hand. Wirkliches Controlling finden wir nur in gut aufgestellten Autohäusern oder größeren Kettenbetrieben. Ein unausgesprochenes Phänomen in diesen Betrieben ist leider auch die Selbstbedienungsmentalität vieler Mitarbeiter. Leistungsgerechte Bezahlung ist selten anzutreffen. Gerade diese Betriebe sind anfällig für gewerkschaftliche Betätigung. Die Betriebsräte in solchen Firmen sind fast immer uneinsichtig, wenn es um wichtige, notwendige Veränderungen geht.

AH: Wer das Detail kennt, weiß, dass sich dahinter eine große Komplexität verbirgt. Kann das überhaupt ein Unternehmensberater allein bewältigen?

Th. Meyne: Sicherlich ist der Automobilhandel in der Komplexität grenzwertig. Die monatlichen Zahlungsströme sind nicht allen Beratern geheuer, vor allem wenn Bonusgut-schriften und Rückbelastungen, Gewährleistungs- und Kulanzregelungen etc. gleichzeitig durchlaufen, und das dann noch für mehrere Autohäuser. Da scheitern viele Unternehmensberater, wenn sie nicht auf den Autohandel spezialisiert sind. Wir halten bei

M.A.S ein kleines Spezialistenteam bereit, um schnell und effizient eingreifen zu können.

AH: Die Ist-Analyse ist das eine. Die Erkenntnisse in kreative Lösungen umzusetzen das andere. Das überlassen die meisten Berater den Akteuren vor Ort. Reicht das?

Th. Meyne: Im Prinzip bleibt einer erfolgreich operierenden Beratung kaum die Wahl: Entweder wird die erstellte „To-do-Liste“ gemeinsam konsequent abgearbeitet oder das Scheitern ist vorprogrammiert. Unsere Akteure für die Umsetzungsmaßnahmen zeichnen sich durch hohe Professionalität und Durchsetzungsfähigkeit aus.

Personalsuche

AH: Oftmals scheitern Umsetzungen an den handelnden Personen. Es bedarf neuer Kräfte. Wer findet sie?

Th. Meyne: Grundsätzlich versuchen wir immer zuerst die Potenziale der vorhandenen Mitarbeiter zu ermitteln. Erst wenn diese Lücken zeigen, suchen wir Ersatz. Im Führungskräftebereich sind in den seltensten Fällen die benötigten Mitarbeiter vor Ort

Thomas Meyne,
Geschäftsführer von
Th. Meyne Automotive Solutions



vorhanden. Hier filtern wir aus unserem umfangreichen Bewerber-Portfolio die am ehesten geeigneten Führungskräfte heraus. Mittlerweile kennen wir nahezu alle namhaften Automobilhandelshäuser.

Analyse-Systematik

AH: Mit welchen methodischen Mitteln gehen Sie bei der Analyse vor? Beispiel systematische Marktbearbeitung.

Th. Meyne: Als Erstes analysieren wir die gesamte Verkaufsabteilung. Danach ermitteln wir das vorhandene Marktpotenzial. Auf Verkäuferebene prüfen wir die vorgesehenen mit den tatsächlich erreichten täglichen Kundenkontakten. Aufgrund der in vielen Firmen üblichen häufigen Verkäuferwechsel hat man einfach keine Zeit, über die normale Einarbeitung hinaus in tiefere Anwendungen vorzustoßen. Dabei gehört vom ersten Tag an die Einweisung in die systematische Marktbearbeitung unbedingt dazu. Das Gesetz der großen Zahl sagt, dass nur derjenige erfolgreich ist, der die meisten Kontakte herstellt und sie systematisch nutzt.

Die Banken

AH: Wie werden die Erkenntnisse den Banken präsentiert? Das wird gerade angesichts der gegebenen Liquiditätsenge vielfach zum zentralen Problem.

Th. Meyne: Die gegenseitige Vertrauens-sphäre ist häufig angeschlagen. Zu oft wur-

den Prognosen nicht realisiert. Hier müssen wir durch Kompetenz und Professionalität die Banken wieder gewinnen. Es hat sich herausgestellt, dass nicht Scheibchentaktik angesagt ist, sondern bedingungslose Offenheit. Allerdings muss die Lösung des Problems sofort mitgeliefert werden, kombiniert mit einer realistischen Prognose.

Insolvenz

AH: *Wie sieht Ihre Lösung für Betriebe aus, in denen schon die Hütte brennt?*

Th. Meyne: Hier stellen wir erst einen kompletten Liquiditätsplan auf, gleichzeitig eine detaillierte Vermögensübersicht. Daraus ergeben sich zwei Möglichkeiten: Das Unternehmen ist fast verloren oder es ist zu retten, wenn Sofortmaßnahmen den Turnaround innerhalb von 4 bis 12 Monaten ermöglichen. Möglicherweise sind Dritte als Investor an diesem Autohaus interessiert. Klar, eine stille Insolvenz oder das Thema Forderungsverzicht seitens der Banken muss bestens vorbereitet sein. Das alles ist oft ein Kampf mit der Zeit. Die Entschärfung der vorbereiteten Sprengladungen, sprich erdrückende Sale- und Lease-Back-Verpflichtungen, total überteuerte Leasingrückläufer oder unerfüllbare Verträge mit Öllieferanten müssen fast gleichzeitig erfolgen. Die Erfolgchance liegt deutlich über 70 %.

AH: *Die Tageshonorare in Sachen Beratung liegen zwischen 1.200 und 2.200 Euro zzgl. Reisekosten. Rechnet sich das?*

Th. Meyne: Grundsätzlich muss gefragt werden, was diese Berater leisten können. Wenn Sie es mit erfahrenen Brancheninsidern für alle Abteilungen zu tun haben, dann ist jeder Euro gut angelegt. Stellen Sie sich vor, dass ein Unternehmen noch Ende 2006 zwei Millionen Euro Verluste einfuhr und bereits 12 Monate später einen kleinen, ehrlichen Gewinn von 200.000 Euro ausweisen konnte, so glauben wir, dass jeder Cent gut angelegt war. Was insgesamt in derartigen Fällen zu leisten ist, können sich Außenstehende größtenteils überhaupt nicht vorstellen. Häufig wurde in der Vergangenheit in keiner der Abteilungen mehr sauber gewirtschaftet; jeder versuchte nur noch, sich über den Tag zu retten immer mit dem Gedanken behaftet, jeden Tag ein Stück näher an den Abgrund vorzurücken. In dieser Zeit verlieren diese Unternehmen häufig auch noch ihre besten Mitarbeiter. ■

Informationen: www.th-meyne-gmbh.de