



» Die Organisation muss stärker sein als das Produkt. «

Mittelstandsberater  
Ulf Camehn

## OPTIMIERUNGSPOTENZIALE

# Stark und leistungsfähig aufgestellt

Individualisierung, organisatorische Leistungsfähigkeit, Fusion und Expansion sind die Stellschrauben, mit denen Autohäuser ihr Überleben sichern können.

**W**ie können sich Autohäuser im Umfeld zunehmender Digitalisierung und wachsendem Herstellereinfluss am Markt behaupten? Ein Gespräch über erfolgbringende Maßnahmen mit Mittelstandsberater Ulf Camehn.

**AH:** Wie sehen Sie die Digitalisierung des Kaufprozesses?

**U. Camehn:** Es ein logischer Schritt, den die Kunden aus anderen Branchen schon längst kennen. Der Hersteller hat sich mit dem Direktvertrieb von Neuwagen allerdings die Rosinen herausgepickt. Auf absehbare Zeit wird der Hersteller aber keine komplexen Dienstleistungen anbieten. Der Aufwand ist zu hoch und die ent-

sprechenden Stückzahlen für den Hersteller unattraktiv. Automobilhandelsunternehmen sind daher gut beraten, ihr Geschäft in komplexen Geschäftsfeldern mit hohem Individualisierungsgrad auszubauen.

**AH:** Woran denken Sie genau?

**U. Camehn:** Unter anderem an die Individualisierung von Nutzfahrzeugen für gewerbliche Kunden. Auch das Geschäftsfeld Karosserie und Lack dürfte an Bedeutung gewinnen. Vom autonomen Fahren sind wir sicherlich noch weit entfernt und die permanente Erweiterung mit Assistenzsystemen macht größere Reparaturen nach Unfällen deutlich teu-

rer. Darüber hinaus muss man seine Kompetenzen in Richtung neuer Mobilitätsdienste erweitern. Viele Autohäuser betreiben erfolgreich E-Bike Stores oder forcieren Wartung und Betrieb von Car-Sharing-Flotten. Vielleicht kann man sich auch in die Wartung und Installation von Ladestationen einklinken.

**AH:** Wie geht es in Sachen Direktvertrieb weiter?

**U. Camehn:** An der Forcierung des Direktvertriebs führt für die Hersteller kein Weg vorbei. Irgendwo muss das Geld für den Transformationsprozess zu alternativen Antrieben, Klimaneutralität, zunehmendem Kostendruck durch neue



Alle Prozesse im Griff: Eine leistungsfähige Steuerungszentrale entscheidet über den Erfolg.

Marktbegleiter herkommen. Umso konsequenter ein Hersteller den Wandel gestaltet, desto höher auch die Überlebenswahrscheinlichkeit seiner Vertriebs- und Serviceorganisation.

**AH:** *Wie kann sich der Handel in dieser Situation stärken, um seine Existenz zu sichern?*

**U. Camehn:** Unternehmen sind meines Erachtens gut beraten, insbesondere nach regionalen und relativ gleich starken Fusionspartnern Ausschau zu halten. Der Intradbrand belastet die Marge und auf der Kostenseite wird vieles doppelt vorgehalten. Automobilhandel ist ein flächenintensives Fixkostengeschäft. Die wichtigste Deckungsbeitragssäule, nämlich der Aftersales, dürfte sich in den nächsten zehn Jahren um gut ein Drittel reduzieren. Das muss man sich bewusst machen. Es wird die Wahl zwischen Freiheit und Zukunftsfähigkeit.

**AH:** *Was macht starke Unternehmen erfolgreich?*

**U. Camehn:** Die Organisation muss stärker sein als das Produkt. Sämtliche Unternehmen in Schieflage, oder bereits abgewickelte, sind oder waren an hervorragenden Standorten mit attraktiven Marken vertreten. Nicht der Markt hat sie zu Fall oder auf die Intensivstation gebracht. Sie sind von innen erodiert.

**AH:** *Wie können Händler eine effiziente Organisation aufbauen?*

**U. Camehn:** Grundvoraussetzung ist erst einmal das Mindset, dass ein starkes Shared Service Center Erfolgs- und nicht Kostenfaktor ist. Eine leistungsfähige kaufmännische Steuerungszentrale kann je nach Unternehmensgröße, einer höheren Komplexität durch Markenvielfalt, den Anforderungen der Hersteller und Importeure weit mehr zentralisierte Kompetenz erfordern. Und wenn Sie sich die Mammutaufgaben mit Fusionen, Standortveränderungen, Planungsrechnungen, Betriebsübergängen, Re-Organisationsprojekten, Vereinheitlichung von IT-Strukturen, Harmonisierung von Betriebsvereinbarungen und Entlohnungsmodellen, Reduzierung der Dienstleistervielfalt, Aufbau eines Zentraleinkaufs, Ausschreibung und Neuverhandlung von Kostenpositionen, Zusammenführung des Kundendatenmanagements, steigen-

## » Bei Fusions-Überlegungen geht es um die Wahl zwischen Freiheit und Zukunftsfähigkeit. «

Mittelstandsberater  
Ulf Camehn

den gesetzlichen Anforderungen bei Datenschutz, Geldwäscheprävention und Tax Compliance anschauen, dann wird schnell klar, dass das Vorhandensein einer leistungsfähigen kaufmännischen Steuerungszentrale auch über Ihre Transformationsgeschwindigkeit und Ihren Erfolg entscheiden wird.

**AH:** *Ist Expansion auch eine Möglichkeit und worauf kommt es dabei an?*

**U. Camehn:** Wenn die organisatorischen und finanziellen Grundlagen gelegt sind, nämlich in Form von Fusion und organisatorischer/administrativer Leistungsfähigkeit, ist die Flucht nach vorne das wesentliche Mittel für die Skalierung der Infrastruktur. Man sollte meines Erachtens aber nur solche Unternehmen zukaufen oder sich an Unternehmen beteiligen, die sich bereits in oder an dem eigenen Marktverantwortungsgebiet befinden. Nur so reduziert man den Intradbrand und schlägt organisatorische Brücken zu seinem Unternehmen. Wenn sich Chancen in der Ferne ergeben, ist man gut beraten, entweder den ganzen Wirtschaftsraum zu kaufen oder es sein zu lassen. Wenn Sie den Schritt wagen, müssen Sie danach allein sein.

**AH:** *Welche weiteren Vorteile bringt eine Expansion?*

**U. Camehn:** Nur über die Expansion haben Sie als Händler eine realistische Chance, Ihren Overhead spürbar zu skalieren. Es geht auch um Volumenvorteile. Je größer Ihre Einkaufsmacht ist, desto bessere Preise können Sie verhandeln. Der Aufbau eines schlagkräftigen Einkaufs amortisiert sich um das Vielfache. Des Weiteren erhöhe ich mein Gewicht gegenüber den Herstellern. Um eine gewisse Relevanz für den Hersteller zu erreichen, bedarf es Größe. Über Boni und Zielvereinbarungen lässt es sich mit mehr Standorten besser verhandeln als mit weniger. Zumal es zielführender ist, bei der Gestaltung des Händ-

lernetzes eine aktive Rolle einzunehmen als gestaltet zu werden. Nur so haben Sie zumindest etwas Einfluss darauf was um sie herum passiert. Zu guter Letzt erhöhen sie perspektivisch auch ihre Exit-Chance. Größere Unternehmen verkaufen sich leichter als Kleine. Und Wirtschaftsräume einfacher als einzelne Autohäuser.

**AH:** *Wie kann man erworbene Objekte schnell in schwarze Zahlen bringen?*

**U. Camehn:** Wichtig ist, dass man restriktive und expansive Maßnahmen gleichermaßen konsequent angeht. Abseits von zu hebenden Zentralisierungseffekten, Leistungsverdichtungen u. v. m. muss auch der operative Schalter mit einer Vielzahl an Maßnahmen umgelegt werden.

**AH:** *Sollten diese Maßnahmen alle in Angriff genommen werden, oder kann man sich auch auf einen Schwerpunkt beschränken?*

**U. Camehn:** Die vorgestellten Handlungsempfehlungen aus Fusion, Zentralisierung und Expansion entfalten ihre volle Wirkung insbesondere im Zusammenspiel. Es ist einfacher, die Kosten und die Organisationsstruktur nachhaltig zu optimieren, als die Umsätze zu steigern. Entsprechend ist es meine feste Überzeugung, dass man sich auch nur aus einer Position der wirtschaftlichen und organisatorischen Stärke heraus konzentriert der leistungswirtschaftlichen Seite widmen kann. Nur wer stark aufgestellt ist, hat das Geld und die Geduld dafür, personelle und finanzielle Ressourcen in neue Ideen und Geschäftsfelder zu investieren.

**AH:** *Herr Camehn, vielen Dank für das Gespräch.*

Andrea Haunschild ■

### ULF CAMEHN

Spezialist für mittelständische Familienunternehmen mit Schwerpunkt Automobilhandel und Experte für Shared Service Center und Restrukturierung. Die Deutsche Wirtschaft (DDW) führt ihn seit 2020 als Exzellenzberater des Deutschen Mittelstands im Bereich Interim Management. Im September 2021 prämierte ihn der Arthur Verlag in einer Beilage des manager magazins zu den Top 15 Interim Managern in der DACH-Region.