



Bild: © megaflopp - stock.adobe.com

CONTROLLING

Richtig sparen

Margen am unteren Limit und Liquiditätsengpässe: Für manch ein Autohaus sind Kostensenkungen das Gebot der Stunde. Doch wo setzt man am sinnvollsten an? Interimsmanager Ulf Camehn hat Tipps parat.



Ulf Camehn ist für zeitlich begrenzte Projekte oder für Restrukturierungsmaßnahmen in Autohäusern im Einsatz.

Wie Unternehmen mit Geld umgehen, kommt eine zentrale Bedeutung zu, wenn es darum geht, die Liquidität sicherzustellen. Davon ist der auf den Automobilhandel spezialisierte Interimsmanager Ulf Camehn fest überzeugt: „Ich selbst kenne Unternehmer, die den Warmwasserboiler unter dem Waschbecken einregulieren, Büroklammern aufheben oder das Licht ausschalten. Das sind Unternehmer, die sich ihren Status quo hart erarbeitet haben, privat bürgen und wissen, dass sich ihr vorbildliches Verhalten in der Belegschaft multipliziert“, bemerkt Camehn.

Zwei Faktoren hält der Interimsmanager im Hinblick auf die Liquidität für besonders gefährlich: Einer ist der sogenannte „Verschiebebahnhof“. Damit meint er die gängige Praxis, Mitarbeiter, die die geforderte Performance nicht

liefern, intern hin und her zu versetzen. So fänden sich beispielsweise gut ausgebildete, langjährige Mitarbeiter auf einmal im Fahrdienst oder anderen „Auffangabteilungen“ wieder. Dann noch tarifgebunden, würden diese Mitarbeiter bei immer längerer Betriebszugehörigkeit jedes Jahr teurer. Hier sei schnelles Handeln erforderlich, bemerkt Camehn – und zwar noch „in guten Zeiten“.

Erst investieren, dann sparen

Als weiteren Kardinalfehler, beziehungsweise als Sparen am falschen Ende wertet Camehn ein fehlendes – insbesondere – permanentes Management der Personal- und Sachkosten. Unternehmen müssten verstehen, dass sie erst einmal in Strukturen und Ressourcen investieren müssen, beispielsweise in einen Zentraleinkauf oder interimis-

tische Kostensenkungsprojekte, bevor sie Ersparnisse einfahren können. Jeder Euro, den Unternehmen in ihre Struktur investieren, käme wie ein Bumerang zu ihnen zurück, unterstreicht Camehn. Als Manager auf Zeit wird er sowohl für zeitlich befristete Projekte eingesetzt als auch bei Restrukturierungen. Seiner Erfahrung nach, seien die Kostentreiber vielfältig. So hätten Autohäuser oftmals unnötig viele Stabsstellen oder administrative Strukturen an den falschen Stellen.

Im Arbeitsalltag, mahnt Camehn, sei der Abrechnung bei Wartungs- und Verschleißreparaturen gegenüber dem Hersteller stets die Vorfahrt einzuräumen: „Der Klassiker ist, dass die Hersteller die eingereichten Rechnungen begründet ablehnen, zum Beispiel wegen zu hoher Verrechnungssätze, falscher Ersatzteile oder zu vielen Arbeitspositionen. Das

EINSPARPOTENZIALE IM AUTOHAUS

kfz-betrieb

Kleinvieh macht auch Mist

Wo steckt das größte Potenzial, um im Autohaus Kosten einzusparen? Nach Ansicht von Interimsmanager Ulf Camehn gibt es eine lange Liste an potenziellen Positionen, die man als Autohaus kritisch hinterfragen sollte. Man müsse sich im Wesentlichen am Kontenplan orientieren und jede Position in Angriff nehmen:

- **Miete/Pacht:** Gibt es leere Flächen im Unternehmen, die man untervermieten kann? Brauchen alle administrativen Mitarbeiter zwingend einen festen Arbeitsplatz im Betrieb oder sind gegebenenfalls vereinzelt auch mobile Arbeitsplatzalternativen sinnvoll?
- **Energiemanagement:** Hier ist es sinnvoll, wenn sich ein Autohaus im ersten Schritt mit den Maßnahmen beschäftigt, die sich binnen drei Jahren amortisieren. Hilfestellung bieten dabei lokale Energieversorger oder spezialisierte Anbieter.
- Hier kann ein Betrieb ebenfalls nennenswert Kosten einsparen. Ein Rat an Autohausgeschäftsführer in Sachen Büromaterial: Ein Bestellverbot für ein bis zwei Monate aussprechen, die Bestellung zentralisieren und über ein Shop-in-Shop-System mit hinterlegten Budgets abbilden. Man glaubt gar nicht, was permanent bestellt wird, obwohl es bei der Kollegin oder dem Kollegen ausreichend vorhanden sei, ergänzt Camehn.
- **Versicherungspolizen:** Auch hier lohnt es sich, die bestehenden Polizen genau unter die Lupe zu nehmen und über professionelle Maklerbüros neu auszuschreiben.
- **Kfz-Kosten:** Eine Änderung der Tankkartenregelung, beispielsweise von einer Literregelung hin zu einer Kostenbegrenzung, kann sinnvoll sein, um Kosten zu senken. Auch mit den bestehenden Dienstwagenberechtigungen gehen einige Autohäuser zu großzügig um.
- **Marketingaufwand:** Ein Autohaus sollte gerade seine Sponsoringaktivitäten hinsichtlich des Nutzens kritisch hinterfragen. Zudem empfiehlt es sich, den Erfolg von jedem einzelnen Marketingkanal regelmäßig zu überprüfen. Fast immer übersteige der Sponsoringaufwand den Bruttoertrag aus Gegengeschäften.
- **Nebenkosten des Geldverkehrs:** Hier lohnt sich ebenfalls eine Bestandsaufnahme. Dabei helfen spezialisierte Dienstleister für Kreditkartengebühren und Kartenlesegeräte, die in der Regel nur einmalig einen fixen Betrag bekommen und nicht dauerhaft an der Ersparnis partizipieren.
- **Objektsicherheit:** Eine Videofernüberwachung ist fast immer günstiger als beauftragte oder betriebsinterne Wachdienste.

Autohaus reicht die Forderungen dann nicht neu ein“, schildert Camehn. In einem seiner Krisenmandate habe der Wert der offenen Forderungen gegenüber den Herstellern, rein aus dem Service, bei knapp 900.000 Euro gelegen, in einem anderen Fall war der Betrag sogar siebenstellig. „Das eine Unternehmen gibt es nicht mehr und das andere darf sich an der Erstellung eines IDW-S11-Gutachtens erfreuen“, so Camehn.

Übernahmen als Chance

Generell müsse ein Autohaus alles daran setzen, seine Zahlungsfähigkeit sicherzustellen. Dazu gehöre auch, debitorische Strukturen zu stärken, anstatt jeden Abteilungsleiter oder Geschäftsführer mit einer Assistenz auszustatten. Assistenzstellen könne man auch teilen, bemerkt der Interimsmanager.

Gute Chancen, sich als Autohaus wirtschaftlich stabil aufzustellen, sieht er in Übernahmen. Allerdings gelte es genau darauf zu achten, die Synergieeffekte bestmöglich zu heben und doppelte Kostenstrukturen zu vermeiden – insbe-

sondere bei den zentralen Diensten und den operativen Linienpositionen. Auch käme der Harmonisierung der IT-Infrastruktur eine zentrale Bedeutung zu. Hier schlummere viel Potenzial, Abläufe effizienter zu gestalten und Kosten zu reduzieren. „Komplexität und Heterogenität sind die Kostentreiber Nummer eins“, unterstreicht Camehn.

Jenseits der größeren Kostenblöcke könne ein Autohaus mit vielen kleinen Maßnahmen viel Geld einsparen, ist Camehn überzeugt. Das Zauberwort heißt „Konsequenz“. Bei einer großen Autohausgruppe aus Südwestdeutschland beispielsweise, stellte der Interimsmanager unter Beweis, dass es sich selbst bei den jährlichen Reinigungskosten lohnt, genauer hinzuschauen. Diese beliefen sich an den 15 Standorten, inklusive des Verbrauchsmaterials, auf fast eine halbe Million Euro. Die Autohausgruppe beschäftigte für die Instandhaltung sieben verschiedene Reinigungsdienstleister.

Mit einigen schnell umzusetzenden Maßnahmen reduzierte der Interims-

manager diese Summe um über 100.000 Euro. So ging er vor: Nach einer präzisen Bestandsanalyse entschied die Autohausgruppe, die Reinigungsdienstleistungen neu auszuschreiben. Dazu muss ein Autohaus pro Standort unter anderem die Raumbezeichnungen, die zu reinigende Fläche sowie den Bodenbelag dokumentieren und die gewünschten Reinigungsintervalle nennen. Beim letzten Punkt sieht Camehn ebenfalls viel Einsparpotenzial. Seine Erfahrung: Gerade bei Autohausgruppen mit mehreren Standorten sei oftmals kein roter Faden erkennbar.

Bei der Autohausgruppe, in der Camehn als Projektleiter fungierte, bekamen zwei lokale Unternehmen den Zuschlag für alle 15 Standorte der Autohausgruppe: „Neben der Kostenersparnis selbst, gibt es jetzt einheitliche, sinnvolle Reinigungsintervalle für sämtliche Unternehmensbereiche, ein Vertragswerk, das Klarheit für alle Beteiligten schafft, und die Führungskräfte wurden über dieses Projekt für weitere Kostensenkungsprojekte sensibilisiert“, resümiert Camehn.

JULIA MAURITZ

NOCH FRAGEN?



Julia Mauritz,
Redakteurin

„Ein Autohaus sollte bereits dann ganz genau auf seine Kostenstruktur achten, wenn es dem Unternehmen finanziell gut geht, mahnt Interimsmanager Ulf Camehn.“

☎ 0931/418-2835

✉ julia.mauritz@vogel.de