

Die neue Lust am Zahlenwerk

Ohne professionelle betriebswirtschaftliche Steuerung hat ein moderner Motorradbetrieb heutzutage kaum Zukunftschancen. Zudem eröffnet die Teilnahme an Betriebsvergleichen gewaltiges Verbesserungspotenzial, wie das Beispiel „bike & business“-Benchmark-Club zeigt.

Martin Berning

Bei den großen Marken wird von den Händlern immer mehr Beschäftigung mit betriebswirtschaftlichen Themen verlangt. Betriebsvergleiche spielen eine ständig wachsende Rolle und die Außendienstler werden zukünftig deutlich mehr wirtschaftliche Themen mit den Händlern diskutieren. Nicht nur die großen Händler, sondern alle Betriebe sollten sich mit diesen Themen beschäftigen, wenn sie künftig am Markt bleiben und trotz zunehmendem Online-Handel nachhaltig Geld verdienen wollen. Die Anforderungen seitens der Banken, der Lieferanten und Kunden werden größer. Meine Devise lautet immer: Seht zu, dass ihr jedes Jahr deutlich mehr Steuern zahlen müsst! Dann wisst ihr auch, dass ihr mehr verdient habt. Ihr könnt stolz auf das letzte Jahr zurückblicken. Wer den Spitzensteuersatz bezahlt, freut sich, dass jede Anschaffung für den Betrieb nur noch die Hälfte kostet ...

Zudem ist die Höhe des durchschnittlichen Gewinns entscheidend für den Wert des Unternehmens im Falle der Weitergabe oder des Verkaufs an den Nachfolger.

Jetzt, zum Ende der Saison, ist ein guter Zeitpunkt, sich intensiv mit der Planung für das nächste Jahr zu beschäftigen.



Sei es der gute alte Taschenrechner oder das MER-Tool (Management-Erfolgsrechnung) des Dealer-Management-Systems – der Saldo muss positiv sein.

Dabei sollte auf jeden Fall immer der Fokus zunächst auf das vergangene Jahr gelegt werden: was haben wir richtig gemacht? Was hätten wir besser machen können? Hierbei spielen qualitative Themen eine Rolle, wie zum Beispiel die Stimmung und Zufriedenheit der Mitarbeiter, die Fluktuation, die Arbeitsüberlastung der Chefetage, die Zufriedenheit der Kunden (zum Beispiel Google-Bewertung), das Rating durch die Bank, die Zufriedenheit des Herstellers, umgekehrt auch die Zufriedenheit des Händlers mit dem Hersteller und den anderen Lieferanten.

Die meisten Themen lassen sich jedoch nur mit dem Vergleich von Zahlen quantitativ richtig bewerten. Wo haben wir mehr Umsatz gemacht? Wo haben wir mehr Rohertrag

gemacht? Wo zeigt die Kurve nach oben, wo nach unten? Wo haben wir mehr Kosten produziert? Doch ein reiner Vergleich mit den eigenen Zahlen im Verhältnis zum Vorjahr bringt nicht so richtig weiter, wenn ich nie weiß, wo eigentlich mein Potenzial liegt. Wenn ich die Lohnerlöse von 100.000 auf 110.000 Euro erhöht habe, mögen das zehn Prozent Steigerung sein. Wenn ich allerdings eigentlich mit meiner Mannschaft und der hohen Nachfrage ein Potenzial für 160.000 Euro habe, war ich nicht wirklich erfolgreich und weiß es nicht einmal. Die eigenen Zahlen müssen daher immer im Verhältnis gesehen werden.

Im „bike & business“-Benchmark Club beispielsweise vergleichen wir immer die Zahlen von vergleichbaren Händlern

Fotos: M. Berning, Müke Bikes



Martin Berning, Unternehmensentwickler / Managementtrainer BBE Automotive GmbH, www.etermin.net/ Berning-Termine

Foto: Shutterstock75 / Pixabay

im Durchschnitt, aber zusätzlich auch die Zahlen jedes Händlers mit den fünf besten der Branche. Außerdem diskutieren wir in unseren Workshop-Treffen (virtuell und physisch) regelmäßig darüber, wie man Potenziale besser ausschöpfen kann. Die Zahlen der Besten (natürlich anonym) sind die sogenannten Benchmark-Ergebnisse. Benchmarks stellen die besten Werte dar, an denen man sich orientieren kann. Aber erst das Sprechen über Potenziale und Erfahrungen anderer führt zur Umsetzung verbesserter Prozesse und mehr Ertrag.

Aus fast 30 Jahren Erfahrung in der betriebswirtschaftlichen Beratung von Motorrad- und Rollerhändlern kann ich klar sagen, dass all diejenigen Händler, die es geschafft haben, sich aus dem Tagesgeschäft mehr und mehr zurückzuziehen und sich mehr um die Betriebswirtschaft gekümmert haben, ihre Ergebnisse massiv gesteigert haben. So wurden deren Betriebe auf gesunde Beine gestellt.

Die Notwendigkeit, dabei zu wachsen und mehr Personal einzustellen, wurde gesehen, auch wenn es naturgemäß allen immer deutlich mehr Spaß machte, vorne an der Front mit dem Kunden zu sprechen oder in der Werkstatt zu schrauben. Dabei blockiert die Angst, eine Vollzeitkraft einzustellen und damit vielleicht 40.000 Euro oder mehr investieren zu müssen, das Denken oft völlig.

Das muss nicht sein: zum einen kann man mit der Einstellung von Auszubildenden oder Aushilfen wenigstens mal anfangen. Zum anderen könnte auch eine Vollzeitkraft eine Teilzeitkraft ersetzen. Aber in der Realität ist es oft so, dass durch die Einstellung eines neuen Mitarbeiters nicht nur Aufgaben

WORKSHOP BERLIN

Das Programm des Workshops des „bike & business“-Benchmark-Clubs vom 29. bis 30. November in Berlin hat es in sich. Besucht werden zwei renommierte Händlerbetriebe in der Hauptstadt: das Motorradzentrum Roewer und GST Berlin. Die beiden Inhaber Axel Roewer und Christoph Lessing laden am Montag um 16 Uhr zum Showroom-Seeing und einer Stadtrundfahrt durch Berlin. Ein Abendessen in einer angesagten Location rundet das Programm ab. Die Teilnahme am Workshop, der am Dienstag von 9 bis 17 Uhr im Abacus Tierpark Hotel inklusive Business-Lunch stattfindet, setzt die Abgabe der Benchmark-Club-Daten voraus. Übernachtet wird zum Club-Vorzugspreis von 90 Euro (EZ). Wer Interesse an der Aufnahme in den Club und am Berliner Workshop hat, schicke einfach eine Mail an maderner@syburger.de. Für den b&b-Chefredakteur ist dieser Club eine Herzensangelegenheit und Chefsache!

vom Chef weg delegiert werden können, sondern endlich auch viele Kunden wirklich bedient werden können, die bisher vergeblich versucht haben, Umsätze zu machen. Zum Beispiel dadurch, dass der Laden nachmittags zu voll war und die Kunden wieder gegangen sind oder dass E-Mails nicht beantwortet wurden oder das Telefon viele Male umsonst geklingelt hat etc.

Das Hauptproblem in vielen Betrieben ist nun mal, dass die Geschäftsleitung aus Zeitgründen oft nur managt, aber nicht führt. Das heißt, es werden viele Dinge erledigt, alles wird schnell gemacht, auf die Effizienz wird geachtet. Es wird aber nicht darauf geachtet, dass die „richtigen Dinge“ gemacht werden. Dadurch gibt es keine Effektivität. Effizienz ist zum Beispiel, wenn man mit guten Schraubern viele Zweiradfahrer glücklich gemacht hat. Effektiv wäre aber, wenn die gearbeiteten Stunden auch alle verrechnet worden wären...

Durch vergessene Rechnungen, überlange Fehlersuche, langes Warten auf Teile, rein- und rausschieben von Fahrzeugen etc. ist die Effektivität aber oft nicht gegeben. DAS sind z.B. wichtige Führungsaufgaben der Chefetage, die wegen dringender, aber nicht so werthaltiger Arbeiten liegen bleiben.

Wichtige Fragen für viele Händler in der nächsten Zeit sind:

- Kann ich an diesem Standort noch wachsen?
- Sollte ich E-Bikes ins Programm nehmen?
- Wie viel sollte ich investieren in CI, Immobilie, Digitalisierung, um den Anschluss nicht zu verpassen?
- Wie kann ich unabhängiger von Lieferproblemen werden?
- Welche Kennzahlen sind für meinen Betrieb in meiner derzeitigen Situation die wichtigsten?
- Wo bekomme ich qualifiziertes Personal her?
- Wie biete ich dem Personal Aufstiegsperspektiven?
- Wie komme ich zu einem Nachfolger?

Diese Dinge bekommt man nicht allein im stillen Kämmerlein gelöst. Sprechenden Menschen kann geholfen werden. Ab jetzt holen wir für den „bike & business“ Benchmark-Club wieder Betriebsvergleichszahlen ein. Und am 29. und 30. November trifft sich der Club wieder in Präsenz, dieses Mal in Berlin, um miteinander über solche Themen zu diskutieren und sich über Kennzahlen auszutauschen (siehe Kasten). Ich wünsche viel Erfolg bei der Saison-Planung! 

 www.bbe-automotive.de

Das Club-Prinzip

Anonymisierte Befragung:

Einmal jährlich werden die Händler nach ihren Umsätzen und Erträgen befragt.

Auswertung und Analyse:

Martin Berning von der BBE Automotive wertet die Daten anonymisiert und treuhänderisch aus.

Erfahrungsaustausch:

Bei diesem fabri-katsübergreifenden Betriebsvergleich lernen die Teilnehmer, wo die Messlatte des Erfolgs (die Benchmark) liegt und wo man im Vergleich zu den anderen erfolgreichen Betrieben steht.