

Zukunftssicherung im Reifenfachhandel

BRV/BBE Task Force nimmt die Arbeit auf

Die Lage im Reifenfachhandel ist weiterhin angespannt, das Dezember-Absatzergebnis hat die anfängliche Euphorie hinsichtlich des Winterreifengeschäftes 2015/2016 leider überkompensiert.

Andererseits liegen seit einigen Monaten die Erkenntnisse aus dem Roland-Berger-Projekt „Geschäftsmodell Zukunft“ vor und zeigen den Handlungsbedarf für die Branche. Auch die BRV-/BBE-Studien der Jahre 2013 und 2014 zum Thema „Reifenfachhandel 2020“ lieferten bereits Ansatzpunkte für zukunftsgerichtete Aktivitäten des Reifenfachhandels. All diese Vorarbeiten in konkrete Maßnahmen und strategische Planungen umzusetzen, ist in vielen Unternehmen mehr als überfällig. Die Strategiespezialisten von Roland Berger hatten hierzu bereits eine zentrale Hilfestellung für den Reifenhandel eingefordert. Auch hier steht der BRV wieder unterstützend an der Seite seiner Mitglieder und hat das Projekt „BRV Task Force“ für das Jahr 2016/2017 ins Leben gerufen.

Der BRV-Vorstand beschloss einstimmig, die BBE Automotive GmbH mit der Umsetzung zu beauftragen, nachdem diese Anfang Dezember ein überzeugendes, fundiertes Konzept vorgelegt hatte. BBE greift hier die im Roland-Berger-Projekt definierten Maßnahmen auf und ergänzt diese um wesentliche zusätzliche eigene Handlungsoptionen.

„Wir sind sicher, dass die meisten Reifenhandelsbetriebe durchaus über Zukunftschancen verfügen. Jeder muss aber neben der innerbetrieblichen Optimierung seinen zu ihm passenden Weg finden und diesen dann basierend auf echten Fakten auch konsequent gehen. Auf diese Aufgabe freuen wir uns“, so Michael Horn, Leiter Training/Coaching BBE.

Aufgabe der Kölner Unternehmensberatungs- und Marktforschungsgesellschaft wird es nun sein, individuelle Handlungsstrategien für Reifenfachhandelsbetriebe zu ermitteln und darauf aufbauend die Unternehmen bei der Umsetzung längerfristig zu begleiten. Dazu stellt sie im Rahmen der Task Force ein Team von Branchenexperten mit langjähriger Umsetzungserfahrung im Reifenhandel und beim Autoservice.

Dabei profitiert BBE von der jahrelangen Zusammenarbeit mit dem BRV. Erwähnt seien die Pkw- und Lkw-Marktstudien, die BRV-Trainingsaktivitäten, die KBA-Bestandsdaten-gestützten Marktpotenzial- und Marktanteilsanalysen, der BRV-Betriebsver-

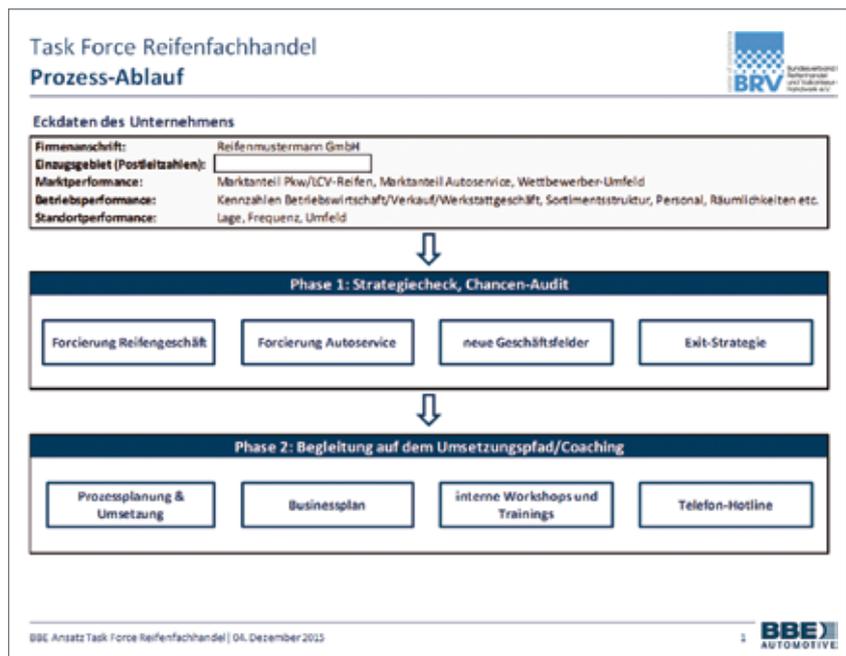


„Wir sind sicher, dass die meisten Reifenhandelsbetriebe über Zukunftschancen verfügen. Jeder muss aber seinen zu ihm passenden Weg finden und diesen dann basierend auf echten Fakten auch konsequent gehen.“, sagt Michael Horn, Leiter Training/Coaching der BBE. Die BRV-/BBE-Task Force kann hierbei wertvolle Hilfe leisten.

gleich und die Vielzahl an Einzelberatungen im Reifenfachhandel.

Das von BBE vorgelegte Konzept besteht aus zwei Phasen (siehe auch Grafik 1):

- a) **Strategie-Check bzw. Chancen-Audit** zur Feststellung des Status Quo im Betrieb und Ableitung potenzieller Chancen für die Zukunft,



Grafik 1: Die zwei Phasen des im Auftrag des BRV erarbeiteten BBE-Konzeptes „Task Force Reifenfachhandel“.

b) Auf dem Strategie-Check bzw. Chancen-Audit aufbauende **Beratung und Coaching** bei der Umsetzung.

Nun, wie arbeitet diese Task Force?

Grundlage ist eine systematische und umfassende Zusammenstellung der aktuellen Situation des Unternehmens bzw. des Standorts.

In Zusammenarbeit mit dem Unternehmen wird die Marktperformance erfasst, bestimmt werden die Marktanteile im Einzugsgebiet bei Reifen und Autoservice, erfasst werden die Betriebsperformance anhand betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, Verkauf, Werkstattgeschäft, Sortiment, Räumlichkeiten und gelistet wird die Standortperformance. Hinsichtlich der standardisierten Ermittlung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wäre eine einmalige Teilnahme am BRV-Betriebsvergleich wünschenswert.

Die Task Force hat auf dieser Basis zwei Hauptaufgaben zu leisten:

In der **Phase 1** ist zu prüfen, welche Strategien vor dem Hintergrund der spezifischen Gegebenheiten im Unternehmen überhaupt eine Realisierungschance haben. Die BBE bezeichnet dies als Strategie-Check bzw. Chancen-Auditierung.

Vier Stoßrichtungen sind grundsätzlich denkbar:

- Die Forcierung des Reifengeschäfts,
- die Forcierung des Autoservice,
- die Entwicklung neuer Geschäftsfelder oder
- eine Exit-Strategie.

Hinter jeder dieser zentralen Stoßrichtungen steht natürlich eine Reihe von verschiedenen Ansätzen, die wiederum kombinierbar sein können. Aber dazu später.



„Dem Unternehmen wird faktengestützt aufgezeigt, wo Optimierungsbedarf vorliegt und mit welchen zusätzlichen Angeboten Geld verdient werden kann.“, erläutert Wolfgang Alfs, BBE-Geschäftsführer Research, das zu erwartende Ergebnis von Phase 1 eines Task Force-Einsatzes.

Hierzu Wolfgang Alfs (Geschäftsführer Research) von BBE: „Nach Vorlage aller Ergebnisse aus dem Chancen-Audit liegen die wesentlichen Informationen zum Betrieb und den Standortrahmenbedingungen vor. Dem Unternehmen wird faktengestützt aufgezeigt, wo Optimierungsbedarf vorliegt und mit welchen zusätzlichen Angeboten Geld verdient werden kann.“

In **Phase 2** gilt es dann, diese strategische Ausrichtung auch umzusetzen. Aufgabe der BBE ist es hier, das Unternehmen auf dem Umsetzungspfad zu begleiten und zu coachen.

Hier braucht es, natürlich in Abhängigkeit von den Festlegungen in Phase 1, eine Prozessplanung und Umsetzungsunterstützung, Businesspläne für das Unternehmen und die Banken. Die Mitarbeiter müssen auf diesem Weg mitgenommen werden, dazu bedarf es z.B. interner Workshops und Trainings.

Zudem ist eine Betreuung über einen normalerweise längeren Zeitraum erforderlich. Das kann z.B. auch über eine Telefon-Hotline geleistet werden.

Wie läuft Phase 1, also der Strategie-Check zur (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens, genau ab?

Der Ablauf ist in Grafik 2 schematisiert: Zuerst einmal wird der BBE-Infopool genutzt. Dazu wird ein bewährtes Bewertungsraster mit 150 Kriterien online gestellt, welches anschließend von jedem Unternehmen pro Standort individuell befüllt wird. Optional kann hier auch der BRV-Betriebsvergleich genutzt werden, um betriebswirtschaftliche Kennzahlen für diese Anamnese des Unternehmens zu erhalten. Dies sowie die Ermittlung der Marktanteile pro teilnehmenden Händler bei Reifen und Autoservice ist Bestandteil des Leistungspaketes.



Grafik 2: Ablauf des Strategie-Checks.



„Mit den gewonnenen Erkenntnissen wollen wir die Betriebe nicht alleine lassen.“, ergänzt Gerd Heinemann, Geschäftsführer Consulting von BBE. Wer dies wünscht, beauftragt die BBE mit Phase 2 – der professionellen Begleitung bei der Umsetzung zukunftsgerichteter Maßnahmen.

Diese Gesamtperformance des Unternehmens trifft nun auf eine Vielzahl von Handlungsoptionen. BBE bereitet alle Optionen hinsichtlich der Voraussetzungen zur Nutzung und zu den Marktchancen auf.

Ein erster Machbarkeitscheck zeigt auf, welche Handlungsoptionen vor dem Hintergrund der örtlichen Gegebenheiten überhaupt realisierbar sind.

Ein BBE-Coach wird mit diesen Erkenntnissen bzw. Hintergrundinformationen zu einem Ortstermin erscheinen. Er macht eine Betriebsbegehung und ergänzt die Anamnese um seine persönlichen Eindrücke.



Grafik 3: Im Ergebnis von Phase 1 – des Strategie-Checks – werden potenzielle Felder zur Verbesserung aufgezeigt sowie die Machbarkeit zur Bedienung neuer Geschäftsfelder erörtert. Und das jeweils individuell auf das Unternehmen bzw. den Standort abgestimmt.

Die Ergebnisse des Machbarkeitschecks werden im Unternehmen präsentiert und diskutiert.

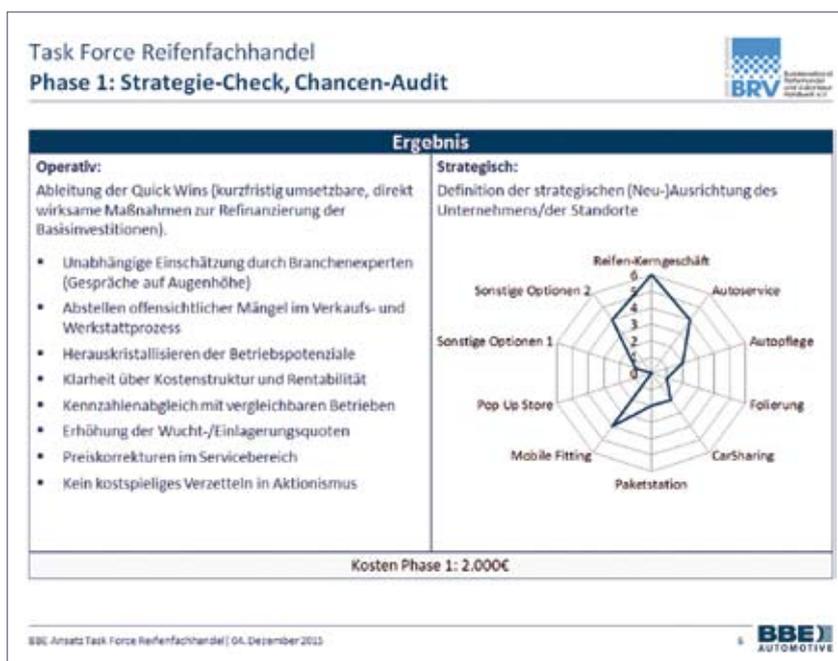
- Umfassende Prüfung der Handlungsoptionen, Voraussetzungen und Marktchancen;
- Machbarkeitscheck einzelner Optionen;
- Abgleich potenzieller Chancen mit Erkenntnissen vorliegender Marktbilder und Angeboten möglicher Kooperationspartner.

Gemeinsam mit einem BBE-Berater werden die Ergebnisse im Detail besprochen, potenzielle Felder zur Verbesserung aufgezeigt sowie die Machbarkeit zur Bedienung neuer Geschäftsfelder erörtert.

Werden wir noch präziser und sehen uns die einzelnen zentralen Stoßrichtungen genauer an (Grafik 3).

Mögliche neue Angebote können dabei auch in Anlehnung an die Empfehlungen aus dem Roland-Berger-Projekt entstehen:

- Forcierung des Reifengeschäftes, z.B. durch Mobile Fitting, temporäre Stores, Konzentration auf Teilsegmente oder auch durch Anschluss an ein Partnersystem.
- Forcierung autonomer Dienstleistungen, z.B. durch Anschluss an ande-



Grafik 4: Zentrales Ergebnis von Phase 1 eines Task Force-Einsatzes wird die Definition der strategischen (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens bzw. des Standorts sein. Auf deren Basis können auch bereits sogenannte Quick Wins abgeleitet werden.

re Werkstattssysteme, auch Detailsysteme wie Glas- oder Smart-Repair.

- Neue Geschäftsfelder, wie Autopflege, Folierung oder andere zum Unternehmen und zum Standort passende Angebote.

Und was ist nun das Ergebnis, das das Unternehmen zum Abschluss der Phase 1 in den Händen hält?

Zentral ist die Definition der strategischen (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens bzw. des Standorts (siehe auch Grafik 4 auf S. 83).

„Wir werden prägnant ausweisen, in welche Richtung sich ein Unternehmen entwickeln kann und in welche nicht“, formuliert das BBE-Konzept. „Wir sehen aber auch ein nicht zu unterschätzendes Ergebnis für das Tagesgeschäft. Wir erwarten echte Quick Wins für die Teilnehmer, also kurzfristig umsetzbare, direkt wirksame Maßnahmen zur Refinanzierung der Basisinvestitionen, die bei 2.000 € liegen.“

Was leistet Phase 2?

Der Strategie-Check macht nur Sinn, wenn auch die Bereitschaft zur Umsetzung gegeben ist.

Phase 2 ist dementsprechend das Coaching, also die Begleitung des Unternehmens in diesem Veränderungsprozess (siehe hierzu Grafik 5). Das Ziel ist die operative Umsetzung der strategischen (Neu-)Ausrichtung. Es ist davon auszugehen, dass dieses über einen längeren Zeitraum zu erfolgen hat.

Diese Leistungen sind nur individuell planbar, im Detail zu diskutieren und abzustimmen.

Als ersten Kostenrahmen definiert die BBE ca. 3.000 €. Diese Leistungen sind in vielen Fällen bezuschussungsfähig. Die neuen Förderrichtlinien liegen seit Januar vor und werden Interessierten von BBE Automotive oder BRV auf Anfrage zur Verfügung gestellt.

„Mit den gewonnenen Erkenntnissen wollen wir die Betriebe nicht alleine lassen.“ ergänzt Gerd Heinemann (Geschäftsführer Consulting) von BBE. „Wir möchten auch bei der Umsetzung helfen. Im ersten Schritt kalkulieren wir die konkreten Umsatz-, Erlös- und Renditepotenziale. Die konkrete Umsetzung gleichen wir mit den Rahmenbedingungen vor Ort inklusive des Wettbewerbs ab. Unternehmerische Entscheidungen basieren dann auf fundierten Fakten. Wir wollen auch dran bleiben und die Unternehmer nachfolgend begleiten und coachen.“



„Der Strukturwandel im Reifenfachhandel beschleunigt sich immer weiter. Spätestens jetzt müssen die Weichen für die Zukunft gestellt werden.“, appelliert BRV-Chef Peter Hülzer an die Verbandsmitglieder, das Task Force-Angebot auch zu nutzen.

Soweit das Konzept der „Task Force“. Jetzt ist es an den BRV-Mitgliedern, den ersten Schritt für ihre unternehmerische Zukunftssicherung in der Branche zu tun. „Der Strukturwandel im Reifenfachhandel beschleunigt sich immer weiter. Spätestens jetzt müssen die Weichen für die Zukunft gestellt werden. Die Task Force wird entscheidende Hilfe dabei leisten, die zukünftigen Herausforderungen anzunehmen und zu bestehen.“, legt BRV-Chef Peter Hülzer den Verbandsmitgliedern nahe. Ein Formular für die unverbindliche Kontaktaufnahme zur BBE ist im Anhang dieser T&F-Ausgabe auf S. 93 zu finden.

The image shows a presentation slide for 'Task Force Reifenfachhandel Phase 2: Coaching/Begleitung beim Change-Prozess'. At the top right is the BRV logo. The main heading is 'Ziel: operative Umsetzung der strategischen (Neu-)Ausrichtung'. Below this is a puzzle graphic with four pieces: 'Prozess-Planung, -Umsetzung', 'Businessplan', 'Interne Workshops, Trainings', and 'Telefon-Hotline'. At the bottom, a blue bar states 'Kosten: in Abhängigkeit vom Aufwand (ca. 3.000€, bezuschussungsfähig)'. The footer includes 'BBE Ansatz Task Force Reifenfachhandel | 04. Dezember 2013' and the BBE Automotive logo.

Grafik 5: In Phase 2 begleiten Berater/Coaches der BBE die Unternehmen über einen längeren Zeitraum bei der Umsetzung der in Phase 1 beschlossenen Maßnahmen zur Zukunftssicherung. Die Kosten hierfür sind in vielen Fällen bezuschussungsfähig.

Abbildungen: BBE Automotive