

Task Force für den Reifenfachhandel

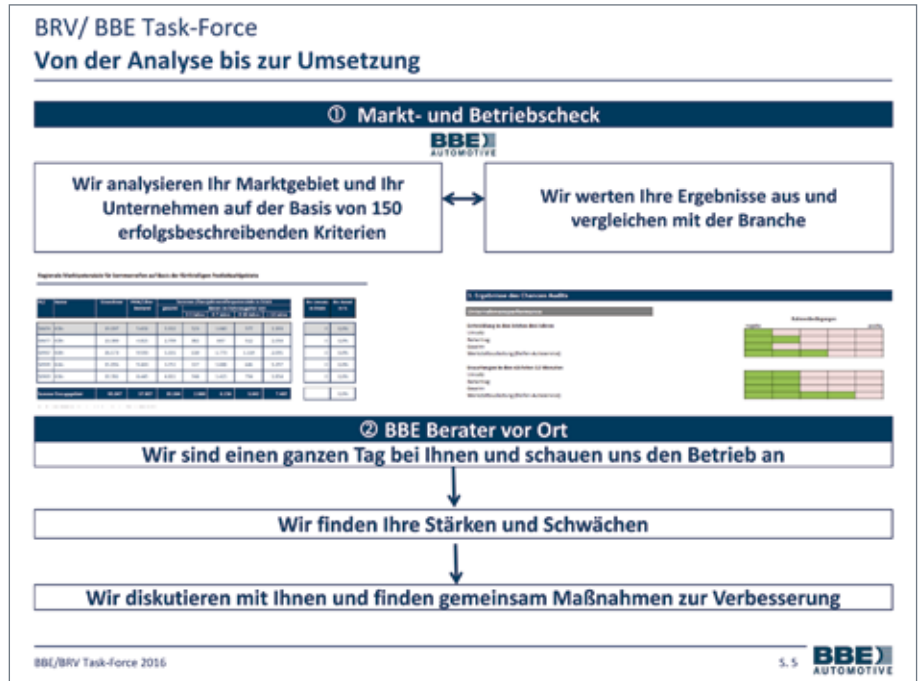
„Im Kerngeschäft wird oft Geld verschenkt“

Seit gut eineinhalb Jahren ist die „BBE Task Force“ (siehe Kasten S. 85) für die Reifenbranche unterwegs, um die Reifenfachhändler fit für die Zukunft zu machen. Bis Mai 2017 wurden 79 individuelle Beratungen, fünf Workshops und zwei sogenannte Netz-Checks für Filial- bzw. Kooperationssysteme im Reifenhandel durchgeführt, begonnen oder beauftragt. Ein Fazit aus diesen bisherigen Einsätzen zog Gerd Heinemann, Geschäftsführer BBE Automotive GmbH, in einem Vortrag zur diesjährigen BRV-Mitgliederversammlung im Juni.

Bei allen bislang von der BBE Task Force beratenen und gegebenenfalls auf Basis der Beratungsergebnisse in einem zweiten Schritt gecoachten Unternehmen war eine Optimierung des Reifengeschäftes möglich bzw. notwendig, so berichtete er. In vier Fünftel der Fälle gab es Potenziale im aktiven Ausbau des Autoservicegeschäftes, für 15 Prozent bot die Entwicklung neuer Geschäftsfelder Umsatz- und Ertragschancen. Keinem der beratenen Unternehmen musste empfohlen werden, aufgrund der Lage einen Marktausstieg zu erwägen.

Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse

„Grundsätzlich läuft vieles im Reifenhandel gut“, resümierte Heinemann. In den analysierten Unternehmen beobachtete die Task Force handwerklich sehr gute Arbeit im Alltag, sehr persönliche Bedienung bestehender Kunden, häufig auch eine solide finanzielle Basis, günstige Kostenstrukturen (die allerdings mangels Ansatz kalkulatorischer Kosten oft nicht realistisch



Ablaufschema eines Task-Force-Einsatzes im Reifenfachhandel: Dem Markt- und Betriebscheck auf Basis abgefragter Unternehmenszahlen folgen Analyse vor Ort und Ergebnisbesprechung, bei der auch sogenannte Quick Wins aufgezeigt werden – kurzfristig realisierbare Maßnahmen zur Steigerung von Umsatz und Rendite.

sind) und langjährige, loyale Mitarbeiter. Doch es gibt auch Schwachstellen. So lassen beispielsweise Prozessabläufe und Transparenz zu wünschen übrig. Terminverzerrung und Durchlauf pro Bühne in der Umrüstzeit zählen zu den größten Problemen, auch Zielvorgaben für Teilbereiche und vorbereitende Arbeiten außerhalb der Saison sind verbesserungsfähig. Hinzu kommt, dass es häufig an detaillierter Finanzbuchhaltung, Kenntnis der Rohertäge und zeitnahen Informationen zum Geschäftsverlauf mangelt.

Auch hinsichtlich des Aus- und Aufbaus von Autoservice und neuen Geschäftsfeldern ist der Reifenfachhandel nach Erkenntnis der Task-Force-Berater nicht optimal aufgestellt.

Neben Kenntnissen über potenzielle neue Geschäftsfelder fehlen betriebswirtschaftliche Grundlagen (z.B. Kalkulation neuer Geschäftsfelder, Monteurstatistiken zur Planung und Kontrolle), die Umsetzung erfolgt nicht strukturiert genug und ohne gegebenenfalls benötigte professionelle Partner, Marketingmaßnahmen fehlen oder sind suboptimal.

Umsatz- und Renditechancen schlummern „in den tagtäglichen Abläufen, bei denen man noch nicht darüber nachgedacht hat, wo man etwas verbessern kann“: So das Fazit von BBE-Geschäftsführer Gerd Heinemann aus den bisherigen Einsätzen der Task Force für den Reifenfachhandel.



Abb.: BBE Automotive

Alle Fotos: Koehrmessner/Hagedorn

Stichwort Marketing: Hier gibt es Nachholbedarf nicht nur hinsichtlich des Aufbaus neuer Geschäftsfelder. Von der Definition klarer Zielgruppen und deren gezielter Ansprache über die Kommunikation einer Unternehmensphilosophie bis hin zu Kundendatenerfassung und -management, speziellen Konzepten für Gewerbekunden und einem aktiven Außendienst reichen die von der Task Force auch im Kerngeschäft aufgespürten Optimierungspotenziale.

Last, but not least schwächelt es in vielen Betrieben auch hinsichtlich des Faktors Mensch. Unternehmer oder Filialleiter teilen die Zeit falsch ein und arbeiten am Limit, Mitarbeiter verweigern sich aus Angst vor Veränderungen neuen Aufgaben, Seilschaften im Betrieb – nicht selten anzutreffen in filialisierten Unternehmen – wirken gegen die Geschäftsleitung und behindern produktive Arbeit.

Renditechancen schlummern vor der Nase

„Im Kerngeschäft wird oft Geld verschenkt“, resümierte Gerd Heinemann in seinem Erfahrungsbericht zur Task Force, „und zwar in den tagtäglichen Abläufen, bei denen man noch nicht darüber nachgedacht hat, wo man etwas verbessern kann.“ Doch genau hier hilft die Einsatztruppe aus erfahrenen Beratern: „In jedem Betrieb konnten mindestens fünf ‚Quick Wins‘ identifiziert werden“, berichtete er. „Diese Quick Wins – kurzfristig zu realisierende Maßnahmen – führen zur unmittelbaren Steigerung des Rohertrags und zur Optimierung der innerbetrieblichen Abläufe.“

Die interessanteste Erkenntnis aus den bisherigen Einsätzen der Task Force aber ist sicherlich, dass den Unternehmern meist gar nicht bewusst ist, wieviel Potenzial noch in ihrem Betrieb steckt und wie greifbar vor der Nase manchmal die Renditechancen schlummern. „Wir hätten selbst nicht gedacht, dass unser Geschäftsmodell noch so viel Optimierungspotenzial bietet“, so sagte beispielsweise Rolf Schäfer, Geschäftsführer von Reifen Schäfer in Kenn bei Trier, rückblickend auf den Einsatz der Task Force in seinem Unternehmen (T&F berichtete in Heft 5/2016).

Auch BRV-Vorstandsmitglied Nikolaus Ehrler hatte ein Aha-Erlebnis, als die BBE-Berater ihm im Frühjahr letzten Jahres die Ergebnisse ihrer Analyse seines Unternehmens Reifen-Ehrler (Leonberg) präsentierten. Eigentlich hatte er ja geplant, die Fahrzeugaufbereitung als ganz neues Geschäftsfeld zu erschließen und sich bei der Umsetzung durch die Task Force unterstützen zu lassen. Doch der Strategiecheck ergab, dass im Bereich der Kernkompetenzen des Unternehmens noch sehr viel Ertragspotenzial verschenkt wurde, das es erst einmal zu heben galt. „Erst im nächsten Schritt gehen wir dann an die Umsetzung des Konzeptes zur Fahrzeugaufbereitung“, berichtete Ehrler in T&F 2/2016. Die im Task-Force-Konzept versprochenen

Quick Wins lagen in seinem Fall unter anderem in der Erhöhung des Stundensatzes sowie höheren Preisen für Öle und diversen Festpreisangeboten im Kfz-Bereich. Diese Maßnahmen wurden sofort umgesetzt und hatten, so Ehrler, „eine sofortige Ertragssteigerung, aber keinerlei Kundenbeschwerden zur Folge“.

Konzept und Kontakt

Task Force im Einsatz

Im Rahmen des BRV-Projektes „Geschäftsmodell Zukunft für den Reifenfachhandel“ hatte die Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants Mitte 2015 empfohlen, ein „Task Force“ genanntes, spezialisiertes Beratungs- und Coachingteam einzusetzen, das den Reifenfachhandel bei der Umsetzung zukunftsorientierter Handlungsmöglichkeiten vor Ort in der Praxis begleitet.

Die Kölner BBE Automotive hatte hierfür ein überzeugendes Konzept vorgelegt und ist seit Januar 2016 damit im Reifenfachhandel im Einsatz. Zum Task-Force-Beratungspaket gehören:

- die umfangreiche **Analyse des Unternehmens** anhand von Kennzahlen und erfolgsbeschreibenden Kriterien im Branchenvergleich,
- die **Analyse des individuellen Marktgebietes** mit Potenzialen und Wettbewerbsvergleichen sowie
- ein **eintägiger Besuch im Betrieb** mit Durchsprache der Ergebnisse und Festlegung von Maßnahmen.

So führt die Chancen-Audit-Beratung zu schnellen Erfolgen und zu einem fundierten Bild, wie die Zukunft des Reifen-Unternehmens erfolgreich und strategisch gestaltet werden kann.

Die Beratungsleistungen können mit 50 Prozent (alte Bundesländer) bis 80 Prozent (neue Bundesländer) durch das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) über EU-Mittel bezuschusst werden.

Nähere Informationen zum Task-Force-Angebot gibt es unter www.bbe-automotive.de. Kontakt für Interessenten: Tel. +49 221 93655-0, E-Mail taskforce@bbe-automotive.de.

