

Wolfgang Becker und Stefan Fischer

**Unternehmensführung & Controlling
in Automobil-Händlergruppen**

Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge – 156

Bamberg 2008

ISBN 3-931810-71-2



Herausgeber

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker
Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstrasse 21
D-96052 Bamberg
Fon +49.(0)951.863.2507
Fax +49.(0)951.39705
Email ufc@uni-bamberg.de
www.professorwbecker.de

Druck

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!
Bamberg 2008, Printed in Germany.

Einführung

Ergebnisse der Studie

- I. Management Summary
- II. Charakterisierung der Studienteilnehmer
- III. Organisation und Strategie
- IV. Methoden und Instrumente allgemein
- V. Benchmarking
- VI. Kennzahlen und Kennzahlensysteme
- VII. Zielvereinbarungen und Anreizsysteme
- VIII. Abschließende allgemeine Fragen

Kurzprofil der Autoren

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

Die Automobilbranche im Allgemeinen und der fabrikats- bzw. markengebundene Automobilhandel in Deutschland im Speziellen haben in den letzten Jahren einen enormen Konsolidierungs- und Wandlungsprozess durchlaufen, der sich nach Ansicht von Experten auch in Zukunft weiter fortsetzen wird. Eine besondere Stellung nehmen hierbei professionell am Markt auftretende große Automobil-Händlergruppen ein, die in Deutschland überwiegend mittelständisch geprägt sind.

Empirische Forschungsaktivitäten zum Automobilhandel haben seit Jahren ihren festen Platz im Befragungskalender von wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Einrichtungen sowie verschiedensten Unternehmensberatungen. Von diesen werden in letzter Zeit auch vermehrt Automobil-Händlergruppen berücksichtigt. Primär im Fokus stehen dabei aber eher „klassische Themen“ wie z.B. die Schnittstellen der Automobilhändler zum Hersteller / Importeur bzw. zum Kunden oder automobilhandels-spezifische Leistungsprozesse. Selten oder nur am Rande werden dagegen speziell auf den Automobilhandel ausgerichtete Fragestellungen des Implementierungsstandes oder auch der eigentlich aus theoretischer Sicht notwendigen Integration von Unternehmensführung & Controlling thematisiert.

Insbesondere die Professionalisierung von Unternehmensführung & Controlling im Sinne eines **ganzheitlichen Performance Managements** stellt neben dem Beherrschen und stetigen Verbessern des automobilen Kerngeschäfts die zentrale Herausforderung zur Aufrechterhaltung und Zukunftssicherung des Geschäftsmodells „Automobilhandel“ dar.

Zur Beantwortung der **Forschungsfrage**, wie durch Unternehmensführung & Controlling die Performance im fabrikats- bzw. markengebundenen Automobilhandel nachhaltig gesteigert werden kann, soll mit der vorliegenden explorativen Studie ein erster Beitrag geleistet werden.

Die Studie wurde im Zeitraum von Januar bis März 2008 durchgeführt. Die angeschriebenen Automobil-Händlergruppen sind dabei anhand bereits veröffentlichter Studien sowie durch eigene Internet- und Datenbankrecherchen ermittelt worden. Insgesamt wurden 128 standardisierte Fragebögen an Geschäftsführer und Vorstände von Automobil-Händlergruppen, die zu diesem Zeitpunkt nicht mehrheitlich im Besitz eines Herstellers waren, versendet.

Letztendlich lagen 28 Antworten zur Auswertung vor, was einer **Rücklaufquote von 21,9 Prozent** entspricht. Bereits diese für Fragebogen-gestützte empirische Untersuchungen als hervorragend zu bewertende Rücklaufquote zeigt das starke Interesse an Fragestellungen von Unternehmensführung & Controlling sowie den hohen Bedarf der Unternehmenspraxis an empirischen Daten.

Da keine Zufallsauswahl vorgenommen worden ist, liegt keine repräsentative Stichprobe vor, was mit dieser Studie auch nicht intendiert war. Selbst eine repräsentative Stichprobe würde schließlich nicht die „absolute Richtigkeit“ der abgeleiteten Aussagen verbessern sondern lediglich die Wahrscheinlichkeit erhöhen, die erzielten Ergebnisse auch tatsächlich in der Unternehmenspraxis wiederzufinden. Ziel war deshalb eine Bestandsaufnahme der im Fragebogen angeführten Themen von Unternehmensführung & Controlling, um daraus Tendenzaussagen zu möglichen weiteren Entwicklungen sowie in Ansätzen allgemeine Gestaltungsempfehlungen ableiten zu können. Dieses Ziel ist definitiv erreicht worden.

Die Auswertung innerhalb dieses Ergebnisberichts erfolgt größtenteils analog zu den Themenschwerpunkten des Fragebogens. Lediglich die am Ende des Fragebogens abgefragten klassifikatorischen Angaben zu den einzelnen Unternehmen stehen im Ergebnisbericht als „Charakterisierung der Studienteilnehmer“ direkt am Anfang.

Jedem einzelnen Kapitel dieses Ergebnisberichts sind kurze einführende Erläuterungen vorangestellt worden. Die verbalen Auswertungen und Interpretationen der einzelnen Fragen erfolgen dann entweder direkt auf derselben Seite wie die dazugehörige Abbildung oder auf den jeweils vorhergehenden Seiten.

Die Autoren möchten sich an dieser Stelle bei allen Teilnehmern der Studie sehr herzlich bedanken. Sie haben einen wesentlichen Beitrag für das erfolgreiche Gelingen geleistet. Wir hoffen, dass dieser Ergebnisbericht nicht nur aus Sicht der Forschung sondern auch aus Sicht der Unternehmenspraxis wertvolle Einblicke in den Implementierungsstand von Unternehmensführung & Controlling in Automobil-Händlergruppen ermöglicht.

Bamberg, im Juni 2008



Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker



Dipl.-Kfm. Stefan Fischer

I. Management Summary

Die Automobil-Händlergruppen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, sind **mehrheitlich mittelständisch geprägte Familien- und Eigentümerunternehmen**. Die **Aufnahme zusätzlicher Service-Marken** unabhängig von bestehenden Händler-Verträgen ist eine von Händlergruppen gewählte Strategie. **Deutsche Premium-Marken** sind die am häufigsten genannten ersten bzw. zweiten Hauptmarken der teilnehmenden Automobil-Händlergruppen. Bei fast allen Unternehmen lässt sich eine mehr oder weniger starke **Fokussierung entweder auf das Neu- oder auf das Gebrauchtwagengeschäft** erkennen. Da für die Gegenüberstellung von Gebrauchtwagen- und Neuwagenabsatz lediglich abgesetzte Einheiten und keine monetären Größen (z.B. Deckungsbeiträge) dienen, kann über die jeweiligen Auswirkungen auf die Erfolgssituation der einzelnen Händlergruppen keine fundierte Aussage getroffen werden.

Sowohl in Bezug auf die untersuchten automobilhandels-spezifischen als auch automobilhandels-unspezifischen Managementprozesse lassen sich trotz zum Teil deutlicher **Zentralisierungstendenzen** noch **unge nutzte Synergiepotentiale** vermuten. Die Erhöhung des Zentralisierungsgrades ist auch in den nächsten drei bis fünf Jahren ein Thema für Automobil-Händlergruppen; für eine nachhaltige Realisierung von Synergien ist jedoch gleichzeitig eine **Optimierung und Anpassung aller betroffenen Prozesse** (inklusive der Managementprozesse) erforderlich.

Unternehmensstrategie und Unternehmensziele werden bei den antwortenden Automobil-Händlergruppen zwar aufeinander abgestimmt. Es ist jedoch eine „**Kommunikationslücke**“ innerhalb der mitarbeiterbezogenen Schritte des Zielbildungsprozesses identifizierbar, die zunächst zu einer unzureichenden Einbindung der betroffenen Mitarbeiter und im weiteren Verlauf zu **Schwierigkeiten in der Strategieumsetzung** führen kann.

Die **operative Umsetzung der Unternehmensstrategie** gelingt den meisten Untersuchungsteilnehmern. Allerdings sind Defizite sowohl im Hinblick auf eine **geeignete Früherkennung** unvorhergesehener Ereignisse als auch auf die letztendliche Minimierung des Einflusses derartiger Ereignisse auf die Strategieumsetzung zu konstatieren. Es gelingt nur einer vergleichsweise geringen Anzahl von Händlergruppen, bei Abweichungen in der Umsetzung der Unternehmensstrategie problemlos gegenzusteuern. Über den **aktuellen Umsetzungsstand der Unternehmensstrategie** sind nur bei sehr wenigen Automobil-Händlergruppen alle beteiligten Mitarbeiter informiert.

Die abgefragten Methoden und Instrumente von Unternehmensführung & Controlling sind den Händlern größtenteils bekannt, werden aber in unterschiedlichem Ausmaß angewendet und folgerichtig auch differenziert in Bezug auf ihren tatsächlichen Nutzen bewertet. **Strategisch orientierte Methoden und Instrumente finden vergleichsweise wenig Anwendung** und werden auch als von geringem Nutzen eingeschätzt.

Allgemeine Wettbewerbsinformationen werden zwar zur Kenntnis genommen und genutzt, **eine systematische Auswertung von Wettbewerbsinformationen** findet jedoch eher selten statt. Bei den eigenen Benchmarking-Aktivitäten **dominieren unternehmensinterne gegenüber -externen Benchmarking-Aktivitäten**. Als eigene interne Benchmarking-Objekte spielen Prozesse eine vergleichsweise eher untergeordnete Rolle. Eigene unternehmensexterne Benchmarking-Aktivitäten werden im Grunde nur zwischen Wettbewerbern der eigenen Marke(n) relativ regelmäßig durchgeführt.

Anhand der acht abgefragten Kriterien zur Weiterentwicklung „klassischer“ Ansätze der Leistungsmessung und Steuerung hin zu einem „modernen“ Performance Measurement attestieren die Händlergruppen den bei ihnen eingesetzten Kennzahlen und Kennzahlensystemen ein **recht ausgewogenes Verhältnis „klassischer“ und „moderner“ Kriterienausprägungen**. Bei der konkreten Zuordnung der angegebenen wichtigsten Steuerungskennzahlen pro Unternehmensbereich dominieren jedoch eindeutig **Kennzahlen der „Wert-Perspektive“**, wobei es sich dabei überwiegend um **Erfolgsgrößen des internen und externen Rechnungswesens** handelt. Kennzahlen der „Ressourcen-Perspektive“ spielen für Steuerungszwecke kaum eine Rolle.

Individuelle Ziele werden mit dem Management deutlich **regelmäßiger** vereinbart als mit den anderen Mitarbeitern. Lediglich in den Bereichen „**Neuwagen**“ und „**Gebrauchtwagen**“ haben sich individuelle Zielvereinbarungen sowohl mit dem Management als auch mit den anderen Mitarbeitern gleichermaßen durchgesetzt. In der „**Verwaltung**“ werden individuelle Zielvereinbarungen **nur bei wenigen Händlergruppen** überhaupt eingesetzt.

Im Zusammenhang mit Anreizsystemen ergeben sich nur in Bezug auf „Erfolgsbeteiligungen“ größere **Unterschiede** zwischen Management und Mitarbeitern. Diese werden beim Management insgesamt häufiger und auch regelmäßiger eingesetzt als bei den anderen Mitarbeitern. „Variable Vergütungsbestandteile“ sind bei den meisten Untersuchungsteilnehmern **regelmäßig genutzte monetäre Anreize für Management und Mitarbeiter**. „Kapitalbeteiligungen am Unternehmen“ spielen als Anreiz kaum eine Rolle.

Mit der **aktuellen Umsetzung** der innerhalb des Fragebogens angesprochenen Themen von Unternehmensführung & Controlling sind die Händlergruppen **insgesamt gesehen recht zufrieden**; lediglich in Bezug auf die Zufriedenheit mit der aktuellen Umsetzung des Benchmarking sind Abstriche zu machen.

Die **Abhängigkeiten auch großer Automobil-Händlergruppen von Strategien und Zielen** der Automobilhersteller und -importeure haben als **Branchenspezifika** insgesamt eine sehr starke Auswirkung auf Unternehmensführung & Controlling der Händlergruppen. Einen ebenfalls deutlichen Einfluss auf Unternehmensführung & Controlling haben zudem die **Mittelstandsspezifika** der untersuchten Automobil-Händlergruppen. Die branchenspezifische Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) spielt in diesem Zusammenhang nur eine untergeordnete Rolle.

Die **zukünftig größten Herausforderungen** für Unternehmensführung & Controlling von Automobil-Händlergruppen werden **überwiegend unternehmensintern** und hier insbesondere **in der „Leistungssphäre des Unternehmens“ bzw. in mitarbeiterbezogenen Themen** gesehen. **Unternehmensexterne** und zukünftige Herausforderungen für Unternehmensführung & Controlling werden **in weit geringerem Umfang** thematisiert.

Die Frage, ob es den Automobil-Händlergruppen tatsächlich gelingt, Unternehmensführung & Controlling **„weg vom Reagieren hin zum Agieren“** zu entwickeln – wie es ein Untersuchungsteilnehmer als zukünftig größte Herausforderung sehr treffend formuliert hat – kann als Ausgangspunkt für weitere Forschungsaktivitäten genutzt werden.

II. Charakterisierung der Studienteilnehmer

Dieses Kapitel gibt einen **Überblick über wesentliche Charakteristika** wie z.B. Ausprägungen branchenüblicher Vergleichskennzahlen der Automobil-Händlergruppen, die an der Studie teilgenommen haben. Die erfreulicherweise überwiegend sehr detaillierten Angaben wurden **in Intervallen zusammengefasst** und klassiert, um zum einen auf besonders interessante Eigenschaften der Stichprobe zu fokussieren und zum anderen die **Anonymität** auch „markanter“ Probanden sicherzustellen (vgl. Benninghaus, H. (2007), S. 31f.).

Folgende Angaben des Fragebogens wurden zur Charakterisierung der Studienteilnehmer herangezogen:

- Eigentums- und Besitzverhältnisse (Frage VII.1);
- Oberste Geschäftsführung (Frage VII.2);
- Anzahl der Filialen bzw. Standorte innerhalb und außerhalb Deutschlands (Frage VII.3);
- Anzahl der Händler- und Service-Verträge mit verschiedenen Automobilmarken / -fabrikaten (Frage VII.4);
- Hauptmarken / -fabrikate im Bereich Neuwagen (Frage VII.5);
- Umsatz, Anzahl der Mitarbeiter, Absatz Neu- und Gebrauchtwagen sowie Anzahl der Werkstattdurchgänge in 2007 (Frage VII.6).

II. Charakterisierung der Studienteilnehmer

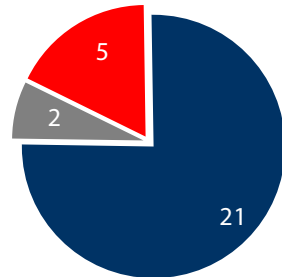
Neben der Angabe der **Häufigkeit der Nennungen** pro Intervall eignen sich bei mindestens ordinalskalierten Werten zusätzlich als **statistische Lagemaße das arithmetische Mittel sowie der Median** der unklassierten ursprünglichen Nennungen. Der Median halbiert die Verteilung der rangmäßig geordneten Werte, so dass jeweils die Hälfte der Nennungen über bzw. unterhalb des Medians liegen. Im direkten Vergleich zum arithmetischen Mittel hat der Median den Vorteil, dass einzelne Extremwerte einen nicht so deutlichen Einfluss auf dieses Lagemaß haben. Median und arithmetisches Mittel können im Fall einer symmetrischen Verteilung der Nennungen den gleichen Wert annehmen (vgl. Benninghaus, H. (2007), S. 49f.).

Trotz der mit der teilweisen Klassierung der Daten einhergehenden Informationsreduktion ist die immer noch deutlich erkennbare Bandbreite ein gutes Indiz für die **Heterogenität der teilnehmenden Händlergruppen**. Diese reichen von eher regional agierenden Familienunternehmen mit vergleichsweise wenigen Standorten und / oder Marken bis zu deutschlandweit operierenden Händlergruppen mit einer großen Anzahl von Standorten und einem breit gefächerten Markenportfolio im Neuwagen- und Servicebereich. Die große Bandbreite von Unternehmensgröße und -struktur spricht dafür, zumindest **allgemeine Aussagen** in Bezug auf das Thema Unternehmensführung & Controlling von Automobil-Händlergruppen in Deutschland abzuleiten.

II. Charakterisierung der Studienteilnehmer

uf&c – Wissen schafft Wert!

Eigentums- / Besitzverhältnisse



Nennungen [N=28]

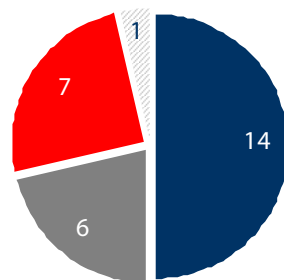
- 100 Prozent Familien- / Inhaberbesitz
- 50 bis 99 Prozent Familien- / Inhaberbesitz
- andere

Die Mehrzahl der antwortenden Händlergruppen sind mindestens zu 50 Prozent in **Familien- bzw. Inhaberbesitz**; überwiegend sogar zu 100 Prozent.

In der Kategorie „andere“ sind weitere Nennungen wie z.B. „institutioneller Gesellschafter“ zusammengefasst.

Im Rahmen der Adressrecherche via Internet oder Hoppenstedt Firmen-datenbank war zudem aufgefallen, dass viele der angeschriebenen Automobil-Händlergruppen **komplexe Beteiligungs- und Eigentums-verflechtungen** aufweisen.

Oberste Geschäftsführung



Nennungen [N=28]

- Eigentümer / Inhaber
- Eigentümer / Inhaber & Manager (angestellt)
- Manager (angestellt)
- k.A. / weiß nicht

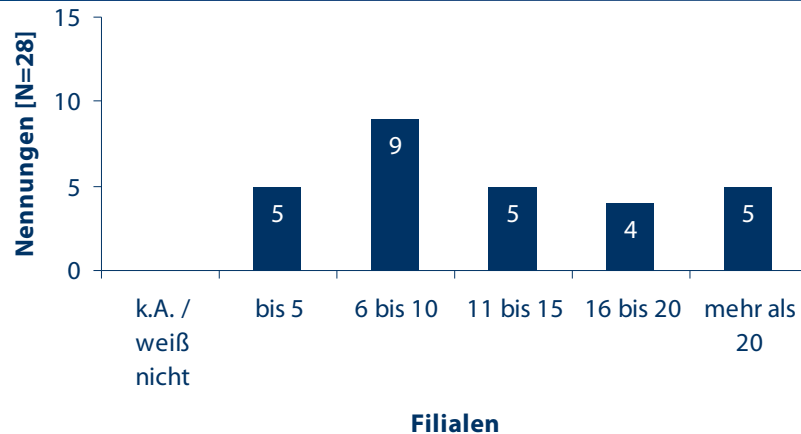
Die Angaben zur obersten Geschäftsführung spiegeln im weitesten Sinne die Eigentums- und Besitzverhältnisse der Teilnehmer wider.

In der Hälfte der antwortenden Händlergruppen haben **Eigentümer bzw. Inhaber** die oberste Geschäftsführung ohne die Beteiligung familien-fremden Managements inne. Insgesamt sind Eigentümer bzw. Inhaber sogar in etwa drei Viertel der Unternehmen in die oberste Geschäfts-führung involviert.

Lediglich in einem Viertel der antwortenden Unternehmen sind **aus-schließlich angestellte Manager** mit der obersten Geschäftsführung be-traut.

II. Charakterisierung der Studienteilnehmer

Filialen insgesamt (innerhalb und außerhalb Deutschlands)



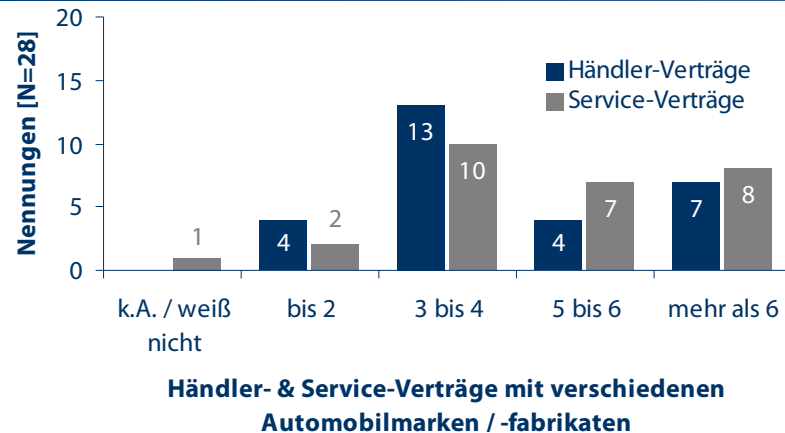
Lediglich ein Teilnehmer gibt an, dass **Filialen außerhalb Deutschlands** zur Händlergruppe gehören. Diese Möglichkeit des Wachstums auf anderen (europäischen) Märkten wird von den antwortenden Automobilhändlern demzufolge **mehrheitlich nicht genutzt**.

Die Hälfte der teilnehmenden Händlergruppen haben **bis zu zehn** und fünf Händlergruppen sogar **mehr als 20 Filialen**.

Statistische Lagemaße der unklassierten Einzelnennungen:

- Arithmetisches Mittel = 12 und Median = 10 Filialen.

Verträge mit verschiedenen Marken / Fabrikaten



Die meisten Untersuchungsteilnehmer haben **mit mehr als zwei Automobilherstellern bzw. -importeuren** Händler- bzw. Service-Verträge.

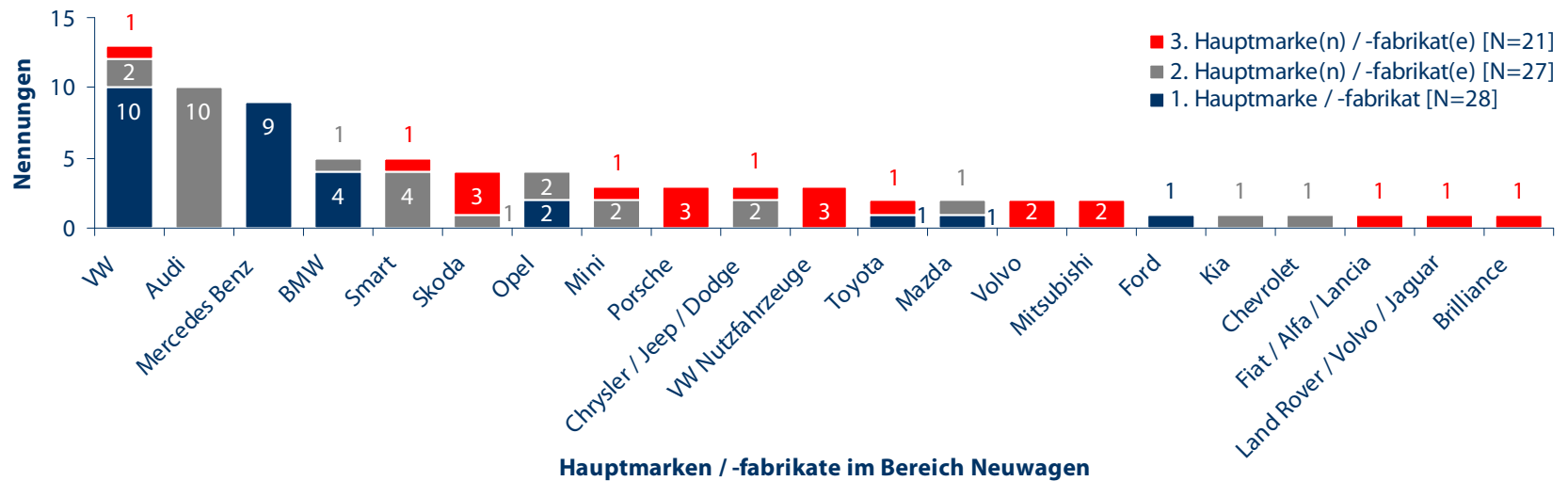
Auch anhand der klassierten Daten wird deutlich, dass die **Aufnahme zusätzlicher Service-Marken** – unabhängig von Händler-Verträgen für diese Marken – durchaus eine von den antwortenden Händlergruppen verfolgte Strategie ist.

Statistische Lagemaße der unklassierten Einzelnennungen:

- Arithmetisches Mittel = 5 und Median = 4 Händler-Verträge mit verschiedenen Marken / Fabrikaten.
- Arithmetisches Mittel = 5 und Median = 5 Service-Verträge mit verschiedenen Marken / Fabrikaten.

II. Charakterisierung der Studienteilnehmer

Hauptmarken / -fabrikate im Bereich Neuwagen



Man erkennt, dass nicht alle in Deutschland mit einem entsprechenden Marktanteil auftretende Marken als eine der drei Hauptmarken genannt worden sind. So fehlen z.B. die französischen Marken Renault oder Peugeot. Das kann unter anderem daran liegen, dass die Händlergruppen diese und weitere hier nicht aufgeführte Marken nicht an den ersten drei Plätzen ihres Markenportfolios verorten.

Es kann ferner eine gewisse **Konzentration der Händlergruppen in Deutschland auf bestimmte (Premium-) Marken** vermutet werden. Diese Vermutung lässt sich durch die ersten vier absolut am häufigsten genannten Marken VW, Audi, Mercedes Benz und BMW stützen.

Auffällig ist, dass **VW überwiegend als erste Hauptmarke** und nur in vergleichsweise wenigen Fällen als zweite bzw. dritte Hauptmarke genannt worden ist.

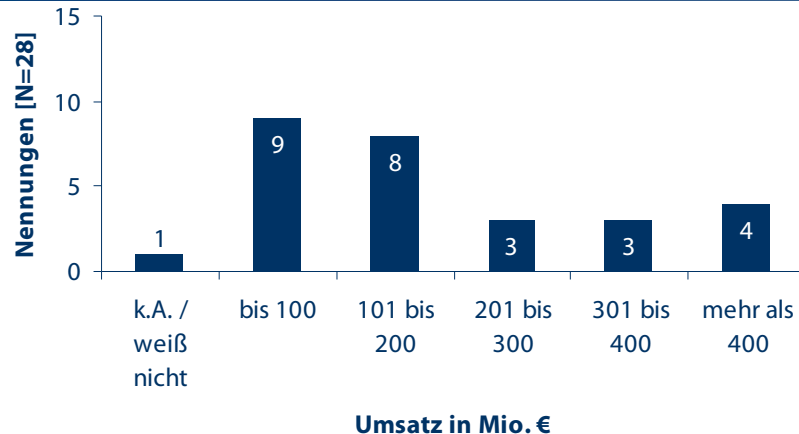
Ebenfalls deutlich erkennbar ist, dass bei den Studienteilnehmern **Audi ausschließlich als zweite Hauptmarke** aufgefasst wird. In allen zehn Fällen, in denen Audi an zweiter Stelle genannt worden ist, ist **VW wiederum erste Hauptmarke**.

Alle teilnehmenden Händler der Marke **Mercedes Benz** positionieren diese **ausnahmslos als erste Hauptmarke**.

II. Charakterisierung der Studienteilnehmer

uf&c – Wissen schafft Wert!

Umsatz 2007

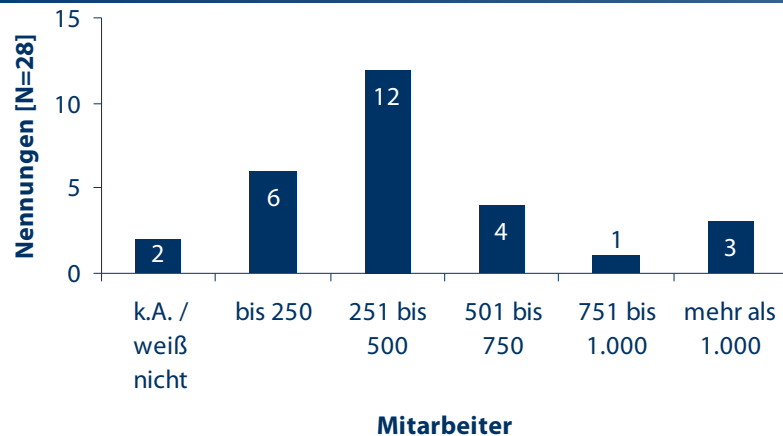


Über die Hälfte der antwortenden Unternehmen hatte in 2007 **bis zu 200 Mio. Euro** Umsatz. Vier der antwortenden Händlergruppen hatten in 2007 sogar einen Umsatz von **mehr als 400 Mio. Euro**.

Statistische Lagemaße der unklassierten Einzelnennungen:

- Arithmetisches Mittel = 217 und Median = 140 Mio. Euro Jahresumsatz.
- Der deutlich unterhalb des arithmetischen Mittels liegende Median zeigt, dass vergleichsweise wenige Händlergruppen mit besonders hohen Jahresumsätzen zu einer „rechtsschiefen“ Verteilung innerhalb des Rücklaufes geführt haben.

Mitarbeiter 2007



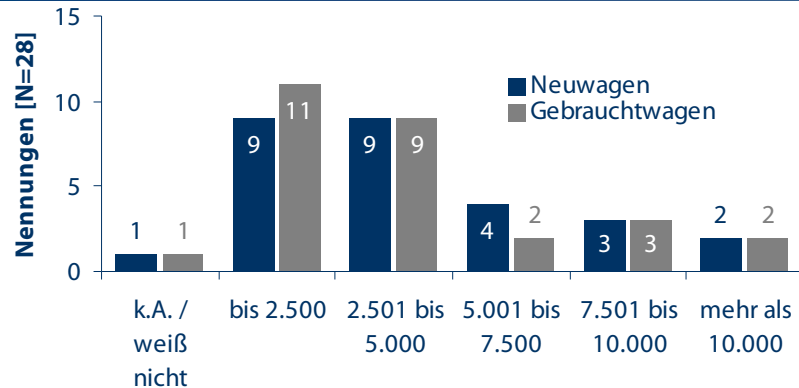
Ein Großteil der Untersuchungsteilnehmer beschäftigte 2007 im Jahresdurchschnitt **bis zu 500 Mitarbeiter**. Acht Händlergruppen geben an, 2007 **über 500 Mitarbeiter** beschäftigt zu haben; drei davon sogar **mehr als 1.000 Mitarbeiter**.

Statistische Lagemaße der unklassierten Einzelnennungen:

- Arithmetisches Mittel = 502 und Median = 335 Mitarbeiter.
- Der deutlich unterhalb des arithmetischen Mittels liegende Median zeigt, dass vergleichsweise wenige Händlergruppen mit besonders großer Mitarbeiteranzahl zu einer „rechtsschiefen“ Verteilung innerhalb des Rücklaufes geführt haben.

II. Charakterisierung der Studienteilnehmer

Absatz Neu- und Gebrauchtwagen 2007



Absatz Neu- und Gebrauchtwagen in Einheiten

Etwa zwei Drittel der teilnehmenden Händlergruppen geben an, 2007 in den Bereichen Neu- bzw. Gebrauchtwagen **bis zu 5.000 Einheiten** abgesetzt zu haben.

Insgesamt wurden von den Händlergruppen, die zum Neu- und Gebrauchtwagenabsatz in 2007 Angaben gemacht haben (n=27), **ca. 125.000 Neu- und 127.000 Gebrauchtwagen** verkauft.

Statistische Lagemaße der unklassierten Einzelnennungen:

- Arithmetisches Mittel = 4.634 und Median = 3.500 abgesetzte Neuwagen.
- Arithmetisches Mittel = 4.690 und Median = 3.500 abgesetzte Gebrauchtwagen.
- Die jeweils deutlich unterhalb der arithmetischen Mittel liegenden Mediane zeigen, dass vergleichsweise wenige Händlergruppen mit besonders vielen abgesetzten Neu- bzw. Gebrauchtwagen zu einer „rechtsschiefen“ Verteilung innerhalb des Rücklaufes geführt haben.

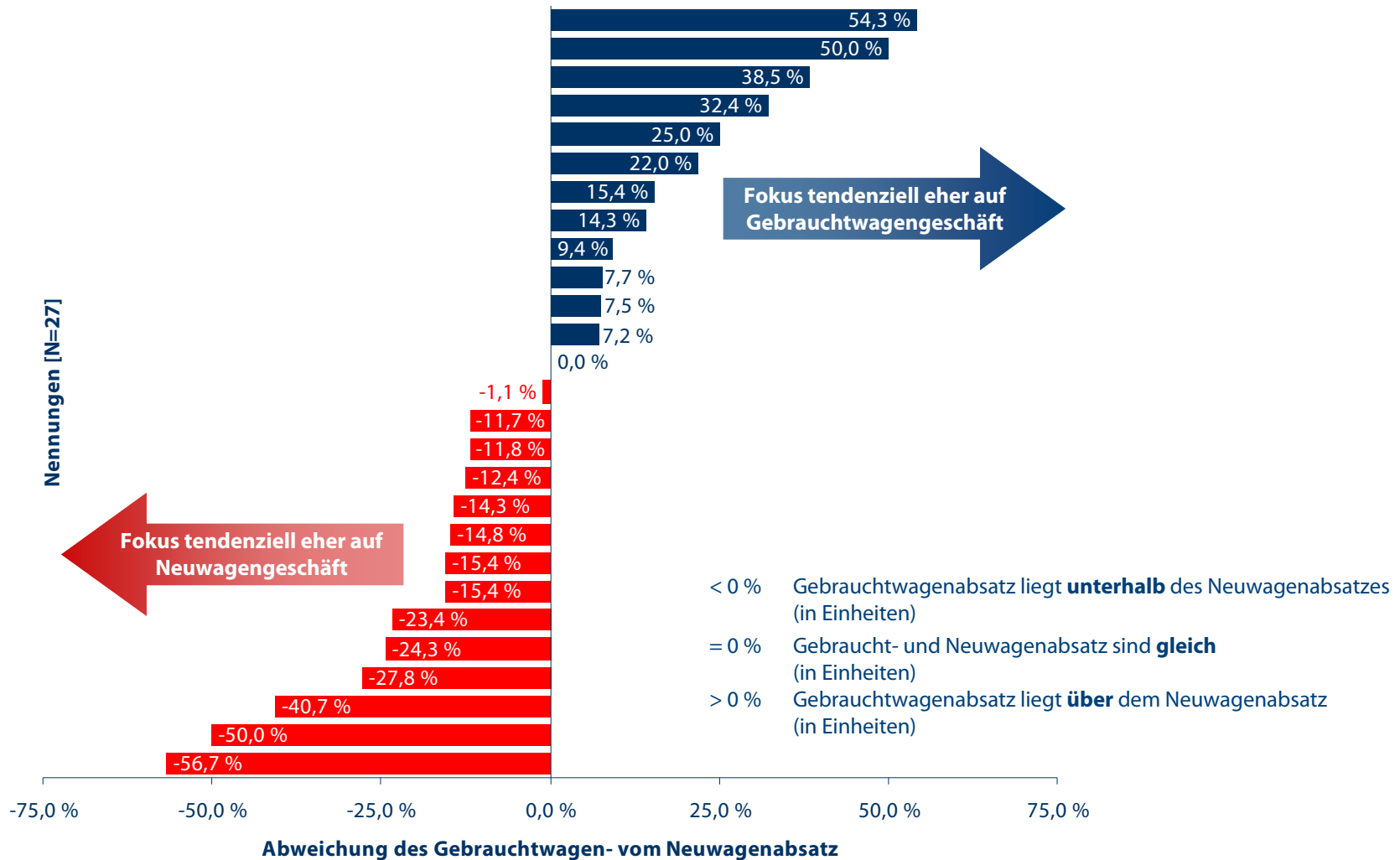
- Die sehr ähnlichen bzw. identischen Werte (Mediane und arithmetische Mittel) für Neu- und Gebrauchtwagen sind Zufall.

Stellt man den Gebrauchtwagenabsatz dem Neuwagenabsatz gegenüber (jeweils in Einheiten) und ermittelt daraus eine prozentuale Abweichung, ergibt sich das **auf der Folgeseite** dargestellte Bild (absteigende Sortierung der Einzelabweichungen):

- Außer bei zwei der antwortenden Unternehmen lässt sich bei allen eine mehr oder weniger starke **Fokussierung entweder auf das Neu- oder auf das Gebrauchtwagengeschäft** erkennen.
- In den Extrema weicht der Gebrauchtwagenabsatz der Teilnehmer sowohl nach oben als auch nach unten um mehr als 50 Prozent vom Neuwagenabsatz ab (jeweils in Einheiten), was **unterschiedliche strategische Ausrichtungen und Schwerpunkte des Geschäftsmodells** erkennen lässt.

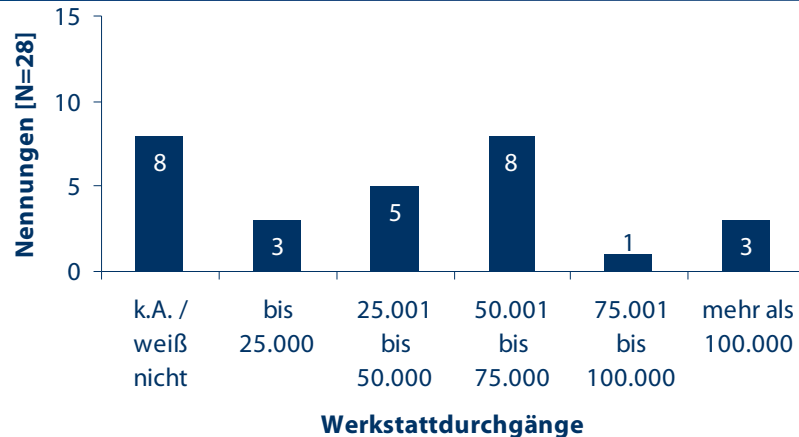
II. Charakterisierung der Studienteilnehmer

Absatz Neu- und Gebrauchtwagen 2007 – Verhältnis Gebrauchtwagen- zu Neuwagenabsatz (in Einheiten)



II. Charakterisierung der Studienteilnehmer

Werkstattdurchgänge 2007



Die Frage nach der Anzahl der Werkstattdurchgänge haben über ein Viertel der Teilnehmer nicht beantwortet. Da dies im Vergleich mit den anderen automobilhandels-spezifischen Kennzahlen der Befragung relativ viele „Nicht-Antworten“ sind, liegt die Vermutung nahe, dass diese Kennzahl entweder nicht standardmäßig zu Vergleichszwecken erhoben wird oder den Untersuchungsteilnehmern nicht sofort verfügbar war. Beide Vermutungen lassen auf eine **vergleichsweise geringere Bedeutung bzw. Aussagekraft der Kennzahl „Werkstattdurchgänge“** zur Charakterisierung von Automobil-Händlergruppen schließen.

Von den verbleibenden Nennungen (n=20) entfallen etwas mehr als drei Viertel auf **bis zu 75.000 Werkstattdurchgänge** in 2007. Vier Antwortende geben an, dass in 2007 **mehr als 75.000 Werkstattdurchgänge** abgewickelt werden konnten.

Statistische Lagemaße der unklassierten Einzelnennungen:

- Arithmetisches Mittel = 70.063 und Median = 54.600 Werkstatt-durchgänge.
- Der deutlich unterhalb des arithmetischen Mittels liegende Median zeigt, dass vergleichsweise wenige Händlergruppen mit einer besonders hohen Anzahl an Werkstattdurchgängen zu einer „rechtsschiefen“ Verteilung innerhalb des Rücklaufes geführt haben.

III. Organisation und Strategie

Im Folgenden stehen Fragen zur **Organisation** und hier insbesondere zum **Zentralisierungsgrad** sowie zur **Strategie** von Automobil-Händlergruppen im Mittelpunkt. Konkret werden nachstehende Themen des Fragebogens behandelt:

- Aktueller Zentralisierungsgrad ausgewählter Managementprozesse (Frage I.1);
- Entwicklung des Zentralisierungsgrades in den nächsten drei bis fünf Jahren (Frage I.2);
- Allgemeine Aussagen zu Strategie und Zielen (Frage I.3);
- Aussagen zur Strategieumsetzung (Frage I.4).

III. Organisation und Strategie

Aktueller Zentralisierungsgrad ausgewählter Managementprozesse (Frage I.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Auf den folgenden Seiten sind die Antworten zum **Zentralisierungsgrad ausgewählter Managementprozesse** dargestellt. Hierbei sind mehrere Sachverhalte zu berücksichtigen:

1. Die abgefragten Managementprozesse stellen lediglich einen **Ausschnitt der in Unternehmen identifizierbaren Managementprozesse** dar und sind ein Kompromiss zwischen dem vom Forscher favorisierten hohen Detaillierungsgrad auf der einen und der notwendigen Begrenzung des Fragebogenumfangs auf der anderen Seite. Es ist jedoch versucht worden, automobilhandels- und geschäftsmodell-spezifische Managementprozesse möglichst vollständig zu erfassen.
2. Aufgrund dieser forschungsmethodischen Restriktionen ist den Untersuchungsteilnehmern die Möglichkeit gegeben worden, **weitere Managementprozesse zu ergänzen** und deren Zentralisierungsgrad anzugeben. Da dies lediglich von einem Untersuchungsteilnehmer genutzt worden ist, gehen die Autoren der Studie davon aus, dass die **für Automobil-Händlergruppen besonders relevanten Managementprozesse** auch tatsächlich erfasst und abgefragt worden sind.
3. Die Frage nach dem Zentralisierungsgrad ausgewählter Managementprozesse ist **nicht dahingehend zu interpretieren**, dass grundsätzlich eine – wie auch immer ausgestaltete – Zentralisierung gegenüber einer eher dezentralen Handhabung zu favorisieren ist. Zwar gibt es Prozesse, bei denen eine Zentralisierung fast zwangsläufig zu Kosteneinsparungen und / oder positiven Umsatzeffekten führt. Zur fundierten und unternehmensindividuellen Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit müssen neben den quantitativ erfass- und monetär bewertbaren Zentralisierungseffekten (z.B. Kosten- und Umsatzsynergien) auch qualitative nicht (direkt) monetär bewertbare Faktoren (z.B. die geografische Ausdehnung, durch die Historie bedingte Konstellationen von in die Händlergruppe integrierten Händlern bzw. Gebieten oder das Know-How des Managements vor Ort) berücksichtigt werden.

III. Organisation und Strategie

Aktueller Zentralisierungsgrad ausgewählter Managementprozesse (Frage I.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Die Angaben der teilnehmenden Händlergruppen zum aktuellen Zentralisierungsgrad ausgewählter Managementprozesse sind **auf zwei Weisen ausgewertet und dargestellt** worden:

- In der ersten Darstellung sind die **Nennungen detailliert anhand der abgefragten 5er-Skala** ersichtlich („dezentral“; „eher dezentral“; „sowohl dezentral als auch zentral“; „eher zentral“; „zentral“; „k.A. / weiß nicht“). Die Sortierreihenfolge entspricht der Summe der Nennungen „eher zentral“ und „zentral“ in absteigender Reihenfolge.
- Für die zweite Darstellung wurden die einzelnen Nennungen pro Managementprozess **gewichtet**, d.h. mit Faktoren multipliziert („dezentral“ = Faktor -2; „eher dezentral“ = Faktor -1; „sowohl dezentral als auch zentral“ & „k.A. / weiß nicht“ = Faktor 0; „eher zentral“ = Faktor 1; „zentral“ = Faktor 2) und anschließend **saldiert**. Anhand dieser Salden sind die einzelnen Managementprozesse dann ebenfalls in absteigender Reihenfolge sortiert worden. Vergleicht man die Sortierreihenfolge der abgefragten Managementprozesse mit der ersten Darstellungsvariante, ergeben sich lediglich im Detail Unterschiede. Allerdings erlaubt die Darstellung nun Aussagen dahingehend, **welche Managementprozesse tendenziell eher dezentralisiert (negativer Saldo) oder tendenziell eher zentralisiert sind (positiver Saldo)** sowie welcher Managementprozess der teilnehmenden Händlergruppen im direkten Paarvergleich mit einem anderen Managementprozess zentralisierter bzw. dezentralisierter gehandhabt wird. Eine Interpretation der konkreten Werte oder der Abstände zwischen den Saldenwerten ist aufgrund der ordinalen Skalierung methodisch nicht zulässig.

Die Möglichkeit, weitere Managementprozesse zu ergänzen, ist lediglich von einer antwortenden Händlergruppe genutzt worden. Als gruppenweit vollständig zentralisierte Managementprozesse sind hier „Kostensenkungsprogramme“ sowie „Prozessverbesserungen“ angegeben worden.

III. Organisation und Strategie

Aktueller Zentralisierungsgrad ausgewählter Managementprozesse (Frage I.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Automobilhandels-unspezifische Managementprozesse:

Deutlich wird zum einen, dass die Managementprozesse „Liquiditäts- & Cash-Management“, „IT- & EDV-Management (inkl. Web-Auftritt)“ sowie „Controlling“ bei den Untersuchungsteilnehmern **fast durchgängig zentralisiert** sind. Etwas weniger ausgeprägt, aber dennoch **überwiegend zentralisiert** sind auch „Marketing“ und „Personalmanagement“.

Zum anderen lässt sich das „Beschwerde- und Reklamationsmanagement“ eindeutig als derjenige Managementprozess identifizieren, der bei den teilnehmenden Händlergruppen **am häufigsten dezentral** gehandhabt wird. Auch wenn an dieser Stelle keine fundierte Bewertung erfolgen kann, muss angemerkt werden, dass ein **adäquates gruppenweites Lernen aus Kundenreklamationen und -beschwerden** mit völlig dezentralen Strukturen nur eingeschränkt möglich ist. Zwar können die Bearbeitung und letztendliche Klärung derartiger Reklamationen und Beschwerden nur sinnvoll vor Ort und damit in den betreffenden Filialen erfolgen; eine gewisse Zentralisierung hätte hier aber durchaus Vorteile: So könnte bspw. bestimmten Beschwerde- und Reklamationsursachen filialübergreifend durch das „Qualitäts- und Verbesserungsmanagement“ entgegengewirkt werden, was insbesondere dem gruppenweiten Lernen aus Fehlern entgegenkommen würde. Allerdings zählt auch das „Qualitäts- und Verbesserungsmanagement“ zu den Managementprozessen, die in den antwortenden Händlergruppen vergleichsweise in geringem Maße zentralisiert sind.

Neben den bereits genannten automobilhandels-unspezifischen Managementprozessen sind noch das „Lieferantenmanagement“ sowie das „Kunden- und Adressmanagement“ als **relativ wenig zentralisiert** zu charakterisieren. Zumindest bei den Untersuchungsteilnehmern, die ihr „Lieferantenmanagement“ als völlig dezentral charakterisiert haben, lassen sich noch **ungehobene Synergiepotentiale** bspw. durch die Bündelung von Einkaufsvolumina vermuten.

III. Organisation und Strategie

Aktueller Zentralisierungsgrad ausgewählter Managementprozesse (Frage I.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Automobilhandels-spezifische Managementprozesse:

In Bezug auf die abgefragten automobilhandels-spezifischen Managementprozesse lassen sich **keine derart deutlichen Tendenzen einer überwiegenden Zentralisierung oder Dezentralisierung** erkennen, wie dies bei den automobilhandels-unspezifischen Managementprozessen der Fall war.

Insbesondere das „Management Großkunden- und Fuhrparkgeschäft“, das „Neuwagenmanagement“ und das „Management Autovermietung“ sind als **vergleichsweise eher zentralisierte automobilhandels-spezifische Managementprozesse** zu identifizieren. Zwar weniger häufig, aber **immer noch tendenziell eher zentralisiert** sind das „Management Karosserie & Lack“ sowie das „Management Gebrauchtwagenankauf“. Den Gebrauchtwagenankauf dezentral zu managen gaben auch Händlergruppen an, die mehr Gebrauchtwagen- als Neuwageneinheiten absetzen und damit ihren Fokus tendenziell eher auf das Gebrauchtwagen-geschäft legen.

Für das „Management Teile & Zubehör“ lässt sich **keine Tendenzaussage** in Bezug auf eine Zentralisierung oder Dezentralisierung ableiten. Das „Management Gebrauchtwagenverkauf“ und das „Management Werkstatt & Service“ sind dagegen als **tendenziell eher dezentralisiert** zu charakterisieren.

Wenngleich es sich bei den automobilhandels-spezifischen Managementprozessen insbesondere um das Management derjenigen Geschäftsprozesse handelt, die **in besonderem Maße kunden- und auch marken-bezogen** sind, lassen sich Synergiepotentiale bei den Händlergruppen vermuten, die diese Prozesse völlig dezentral managen. Dies würde jedoch in erster Linie „kundenferne“ automobilhandels-spezifische Prozesse und Prozessschritte wie bspw. die eigentliche Fahrzeugreparatur oder die Fahrzeugdisposition betreffen und weniger direkt kundenbezogene Prozesse wie bspw. die Serviceannahme oder den Verkauf.

III. Organisation und Strategie

Aktueller Zentralisierungsgrad ausgewählter Managementprozesse (Frage I.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Ohne ins Detail zu gehen, wäre es z.B. im Zusammenhang mit dem „Management Werkstatt & Service“ oder dem „Management Karosserie & Lack“ denkbar, bei filialbezogenen personellen Engpässen über eine **gruppenweite Kapazitätssteuerung** und bspw. die temporäre Arbeitsplatzverlagerung einzelner Mitarbeiter einen Ausgleich zu schaffen. **Engpassbezogene Deckungsbeitragsrechnungen** könnten hier sowohl Anhaltspunkte geben, wo die vorhandenen Kapazitäten aus Sicht der gesamten Händlergruppe deckungsbeitragsoptimal eingesetzt werden könnten als auch aufzeigen, welcher Verrechnungspreis zwischen den Filialen oder einzelnen Abteilungen anzusetzen wäre.

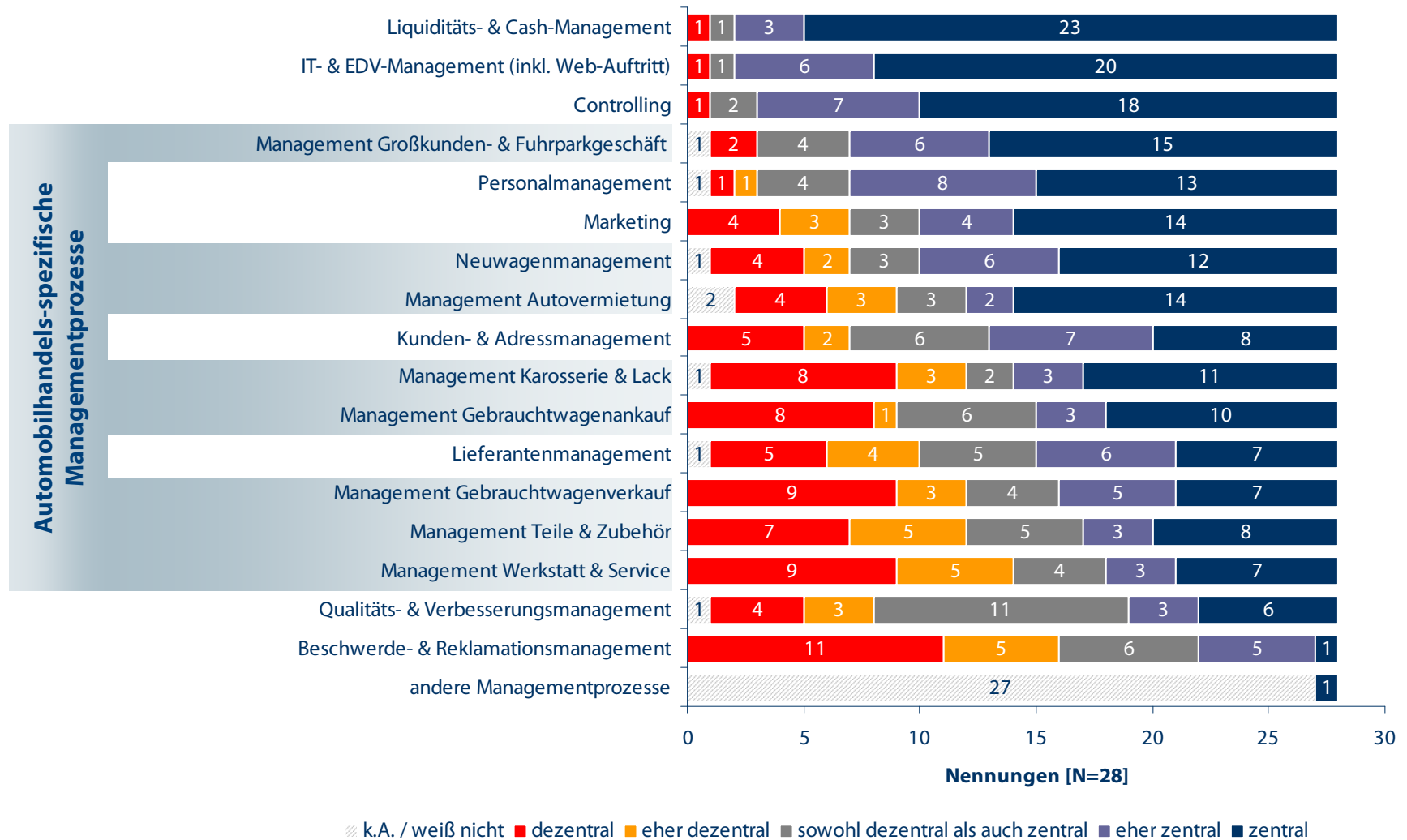
Voraussetzung für einen möglichst reibungslosen und damit letztendlich wirtschaftlichen filialübergreifenden Einsatz von Mitarbeitern sind **standardisierte Prozesse** innerhalb der Händlergruppe, so dass Einarbeitungszeiten auf ein Minimum reduziert werden können. Die Standardisierung der Leistungsprozesse setzt wiederum ein **zumindest zentral gesteuertes „Qualitäts- und Verbesserungsmanagement“** und eine entsprechende Strategie voraus. Bei geografisch weit auseinander liegenden Filialen oder Händlergebieten stellt sich allerdings verstärkt die Frage nach der Kosten-Nutzen-Relation solcher gruppenweiter Zentralisierungen. Hier wäre ggf. eine **Teilzentralisierung an mehreren Standorten** geeigneter.

III. Organisation und Strategie

Aktueller Zentralisierungsgrad ausgewählter Managementprozesse (Frage I.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Zentralisierungsgrad ausgewählter Managementprozesse – Einzelnennungen

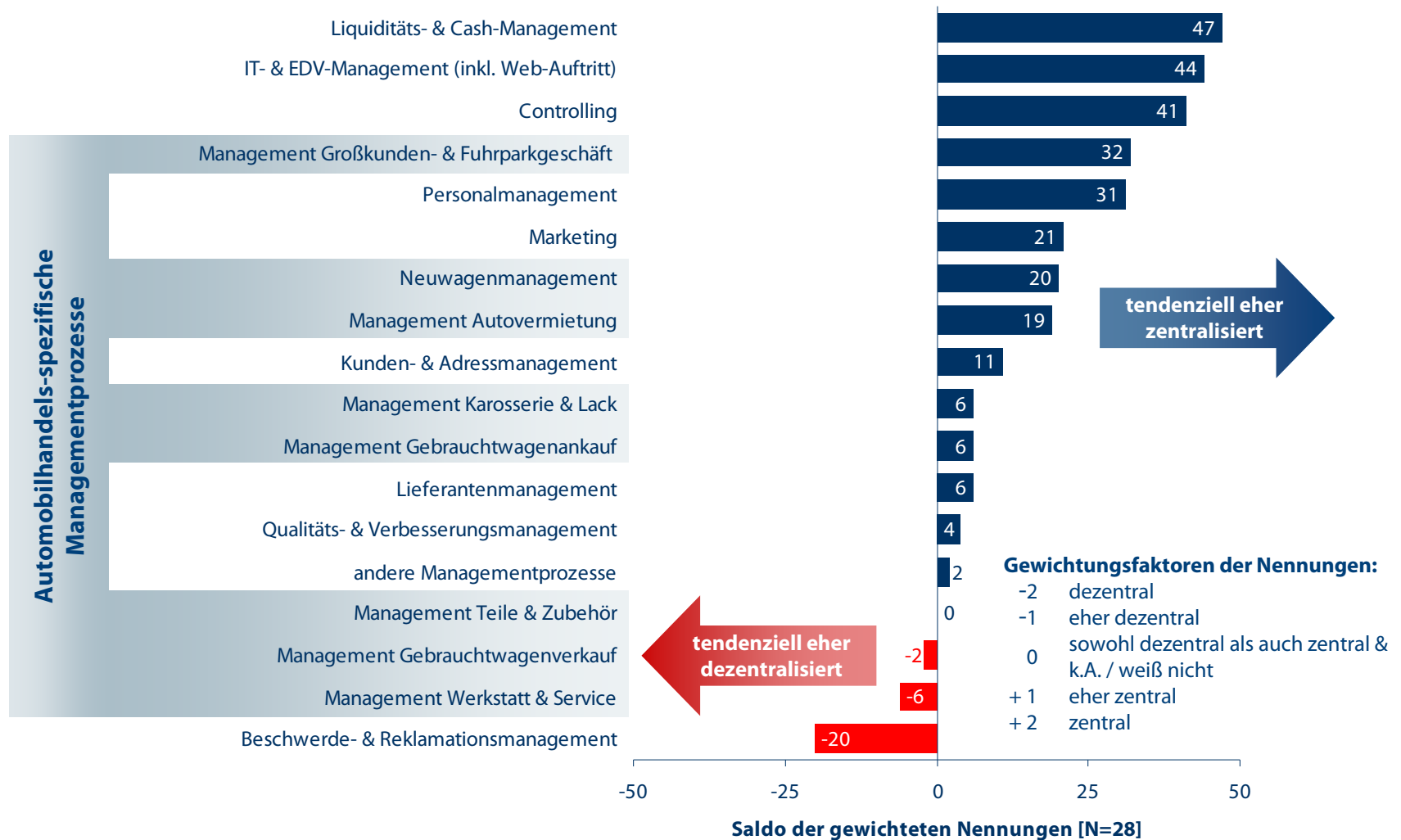


III. Organisation und Strategie

Aktueller Zentralisierungsgrad ausgewählter Managementprozesse (Frage I.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Zentralisierungsgrad ausgewählter Managementprozesse – Saldo der gewichteten Nennungen

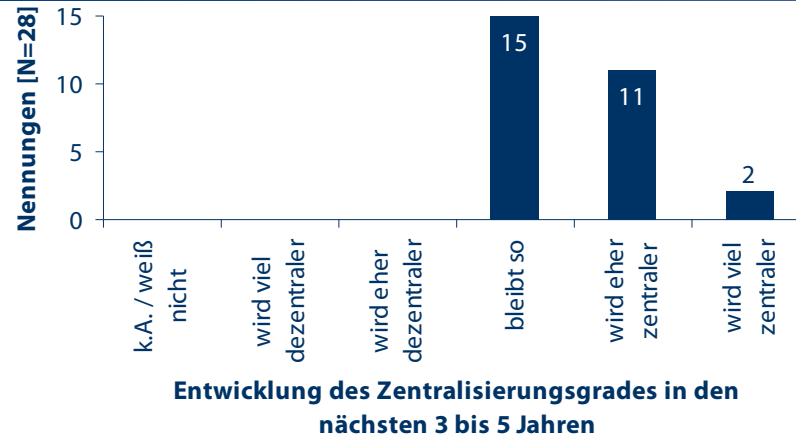


III. Organisation und Strategie

Entwicklung des Zentralisierungsgrades in den nächsten 3 bis 5 Jahren (Frage I.2)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Entwicklung des Zentralisierungsgrades



Erkennbar ist, dass keine der antwortenden Automobil-Händlergruppen plant, den Zentralisierungsgrad in den nächsten drei bis fünf Jahren (wieder) zu reduzieren.

Etwas mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer möchte ihren gegenwärtigen **Zentralisierungsgrad beibehalten**; alle anderen wollen mit unterschiedlicher Intensität **weiter zentralisieren**.

III. Organisation und Strategie

Allgemeine Aussagen zu Strategie und Zielen (Frage I.3)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Die Antworten der Händlergruppen zu Strategie und Zielen sind entsprechend der Anzahl der Nennungen „trifft zu“ in absteigender Reihenfolge sortiert dargestellt. Es ist erkennbar, dass Unternehmensstrategie und Unternehmensziele bei allen Händlergruppen, die diese Frage beantwortet haben, aufeinander abgestimmt werden. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass die ausschließlich **unternehmens- oder unternehmerbezogenen Schritte im Zielbildungsprozess mit der Unternehmensstrategie abgestimmt** werden.

Auf **Ebene der Mitarbeiterziele** geben zwar noch über vier Fünftel der teilnehmenden Händlergruppen an, dass es zutrifft, dass die persönlichen Zielvereinbarungen der Mitarbeiter in der Regel einen direkten Bezug zu Unternehmensstrategie und Unternehmenszielen haben, jedoch ist dies bei fünf Unternehmen nicht gewährleistet.

Eine **Kommunikation von Unternehmensstrategie und -zielen an die Mitarbeiter** findet nur bei knapp drei Viertel der antwortenden Händlergruppen statt. Acht Händlergruppen geben an, dass den meisten Mitarbeitern Unternehmensstrategie und -ziele nicht bekannt sind. Die im Vergleich mit der Kommunikation von Unternehmensstrategie und -zielen noch einen Schritt weiter gehende **Vermittlung des Zusammenhangs zu den persönlichen Arbeitsinhalten bzw. Zielvereinbarungen der Mitarbeiter** findet bei vergleichsweise vielen Antwortenden nicht statt. Elf Unternehmen geben hier an, dass die meisten Mitarbeiter nicht wissen, welchen persönlichen Beitrag zur Umsetzung von Unternehmensstrategie und Unternehmenszielen sie leisten.

Die hier in Ansätzen erkennbare **„Kommunikationslücke“** der Unternehmensstrategie (zu Lücken im Strategieprozess vgl. Gomez, P. / Wunderlin, G. (2000), S. 4) kann zu einer unzureichenden Einbindung betroffener Mitarbeiter und damit im weiteren Verlauf zu Schwierigkeiten in der Strategieumsetzung führen.

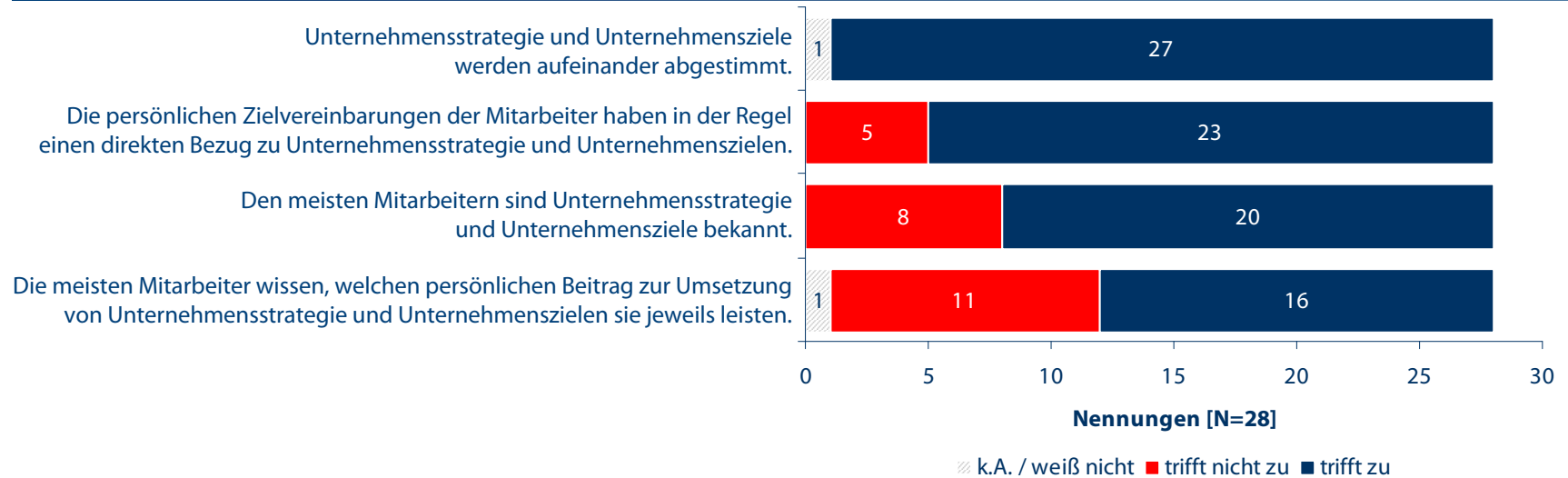
Gomez, P. / Wunderlin, G. (2000): Stakeholder Value-orientierte Unternehmensführung: Das Konzept des Performance Management, in: Hinterhuber, H. H. et al. (Hrsg., 2000): Das Neue Strategische Management : Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2000, S. 425-446.

III. Organisation und Strategie

Allgemeine Aussagen zu Strategie und Zielen (Frage I.3)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Strategie und Ziele allgemein



III. Organisation und Strategie

Aussagen zur Strategieumsetzung (Frage I.4)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Die im Zusammenhang mit der Strategieumsetzung erfolgten Antworten sind ebenfalls nach „trifft zu“ in absteigender Sortierung dargestellt.

Etwa vier Fünftel der Teilnehmer geben an, dass die **operative Umsetzung der Unternehmensstrategie** in den meisten Fällen gelingt; die übrigen Teilnehmer antworten jedoch explizit, dass dies bei ihnen nicht zutreffend sei.

Bei lediglich zwei Drittel der Antwortenden können plötzlich auftretende Ereignisse **durch eine geeignete Früherkennung** rechtzeitig aufgedeckt werden. Dies lässt zu einem Schluss zu, dass bei dem übrigen Drittel ggf. keine geeigneten Instrumente für eine Früherkennung genutzt werden oder zum anderen, dass die eingesetzten Instrumente keine verlässlichen Ergebnisse liefern. Auch gelingt es einigen Händlergruppen trotz des offensichtlich rechtzeitigen Erkennens plötzlich auftretender Ereignisse nicht, deren tatsächlichen **Einfluss auf die operative Strategieumsetzung** zu minimieren. Hier gibt nur etwa die Hälfte der Teilnehmer an, dass derartige Ereignisse lediglich einen geringen Einfluss auf die operative Strategieumsetzung haben.

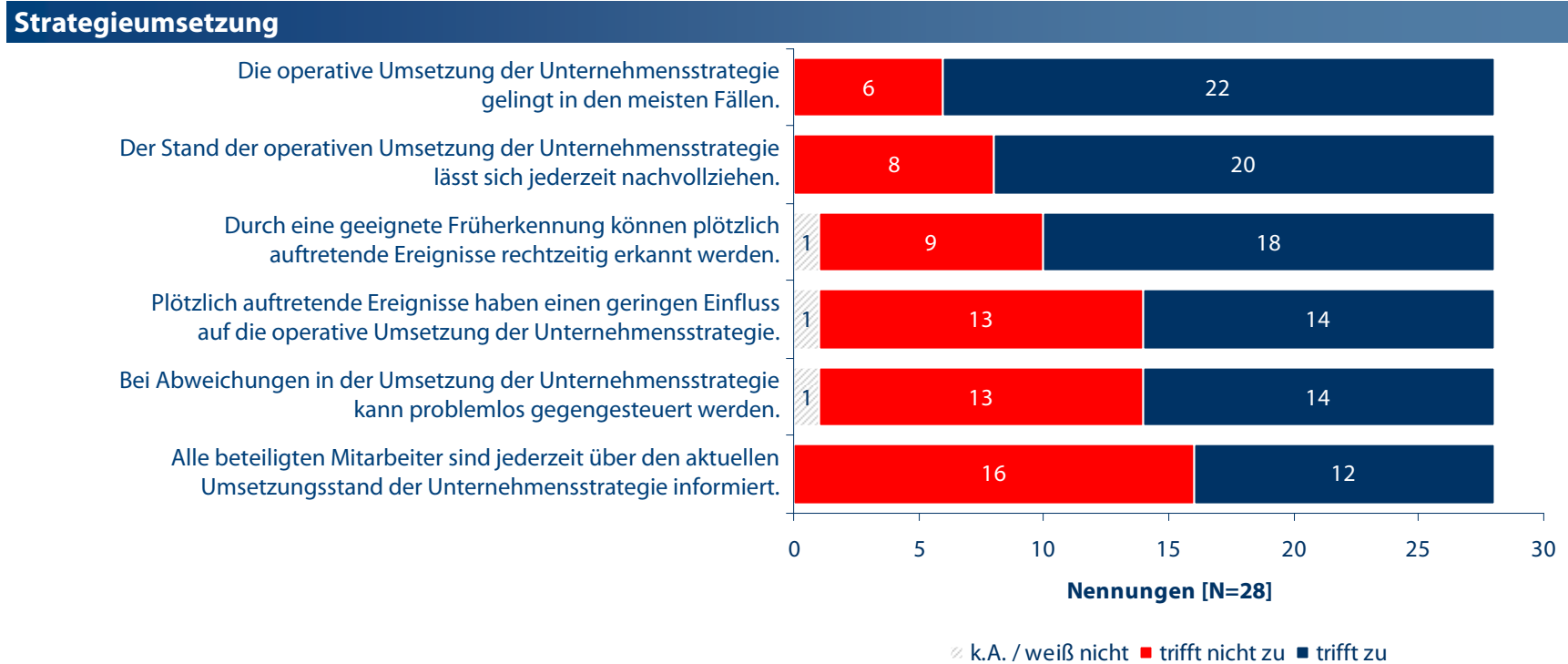
Bei **Abweichungen in der Umsetzung der Unternehmensstrategie** problemlos gegenzusteuern, gelingt nach eigenen Angaben nur etwa der Hälfte der Antwortenden.

Die Aussage, dass alle beteiligten Mitarbeiter jederzeit über den **aktuellen Umsetzungsstand der Unternehmensstrategie** informiert sind, beantworten lediglich zwei Fünftel der teilnehmenden Händlergruppen mit „trifft zu“. Da den jeweiligen Umsetzungsstand der Unternehmensstrategie noch etwa drei Viertel der Antwortenden jederzeit nachvollziehen können, kann eine **fehlende oder zumindest inadäquate Weitergabe derartiger Umsetzungsinformationen** als möglicher Grund angeführt werden.

III. Organisation und Strategie

Aussagen zur Strategieumsetzung (Frage I.4)

uf&c – Wissen schafft Wert!



IV. Methoden und Instrumente allgemein

uf&c – Wissen schafft Wert!

In diesem Kapitel stehen **ausgewählte performance-relevante Methoden und Instrumente von Unternehmensführung & Controlling** im Mittelpunkt. In den Folgekapiteln wird dann auf einzelne Aspekte vertiefend eingegangen.

In Bezug auf die in Frage II.1 untersuchten Methoden und Instrumente stehen drei zum Teil interdependente Aspekte im Fokus:

- Bekanntheit;
- Anwendung;
- Bewertung des tatsächlichen Nutzens.

IV. Methoden und Instrumente allgemein

Methoden und Instrumente von Unternehmensführung & Controlling (Frage II.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Für die Auswertung der Antworten der Händlergruppen zu Methoden und Instrumenten von Unternehmensführung & Controlling ist eine **integrierte Darstellung** gewählt worden. Auf der linken Seite sind die Nennungen der antwortenden Händlergruppen abgetragen, denen die jeweilige Methode bzw. das jeweilige Instrument bekannt ist (Bekannt? – Antwort „ja“) sowie die diese bzw. dieses anwenden (Anwendung? – Antwort „ja“). **Sortiert** sind die einzelnen Methoden und Instrumente **nach der Anzahl der Anwendungen in absteigender Reihenfolge**. Auf der rechten Seite sind die zugehörigen Nutzenbewertungen der einzelnen Methoden und Instrumente abgetragen. Von der Möglichkeit, zusätzliche Methoden und Instrumente anzugeben und diese entsprechend zu bewerten, hat keiner der Untersuchungsteilnehmer Gebrauch gemacht.

Den antwortenden Automobil-Händlergruppen sind die abgefragten **Methoden und Instrumente von Unternehmensführung & Controlling größtenteils bekannt**. Lediglich in Bezug auf „SWOT-Analysen“, „Prognosetechniken (z.B. Trendextrapolation)“ sowie „Punktwertverfahren (z.B. Scoring-Modelle)“ sind kleinere Abstriche zu machen. Hier geben höchstens drei Viertel der Teilnehmer explizit an, dass ihnen diese Methoden und Instrumente bekannt sind.

Deutliche Unterschiede ergeben sich jedoch **in der konkreten Anwendung** sowie **in der Bewertung des tatsächlichen Nutzens** einzelner Methoden und Instrumente. Zudem fällt beim Vergleich der Anzahl der Nennungen auf, dass auch Nutzenbewertungen von Teilnehmern erfolgt sind, die nicht explizit angeben, dass sie die jeweilige Methode bzw. das jeweilige Instrument anwenden.

IV. Methoden und Instrumente allgemein

Methoden und Instrumente von Unternehmensführung & Controlling (Frage II.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

„Zielvereinbarungen“, „Investitionsrechnungen“, „Anreizsysteme“, „Kennzahlen und Kennzahlensysteme“, „Benchmarking“ und „Erfolgsanalysen“ werden dabei **von mehr als vier Fünftel der Untersuchungsteilnehmer angewendet**. Der **tatsächliche Nutzen** dieser Methoden und Instrumente wird als **überwiegend „mittel“ bis „hoch“** bewertet. Lediglich „Investitionsrechnungen“ fallen bei der Nutzenbewertung etwas ab; hier attestieren fünf Teilnehmer einen „geringen“ Nutzen. Dem stehen allerdings 18 Bewertungen eines „hohen“ Nutzens gegenüber. Der hohe Anwendungsgrad und die vergleichsweise gute Nutzenbewertung genau dieser Methoden und Instrumente ist um so erfreulicher, da – abgesehen von „Investitionsrechnungen“ und „Erfolgsanalysen“ – diese komplexen Methoden und Instrumente im Fragebogen der Studie vertiefend abgefragt worden sind und deshalb in den folgenden Kapiteln detailliert analysiert werden können.

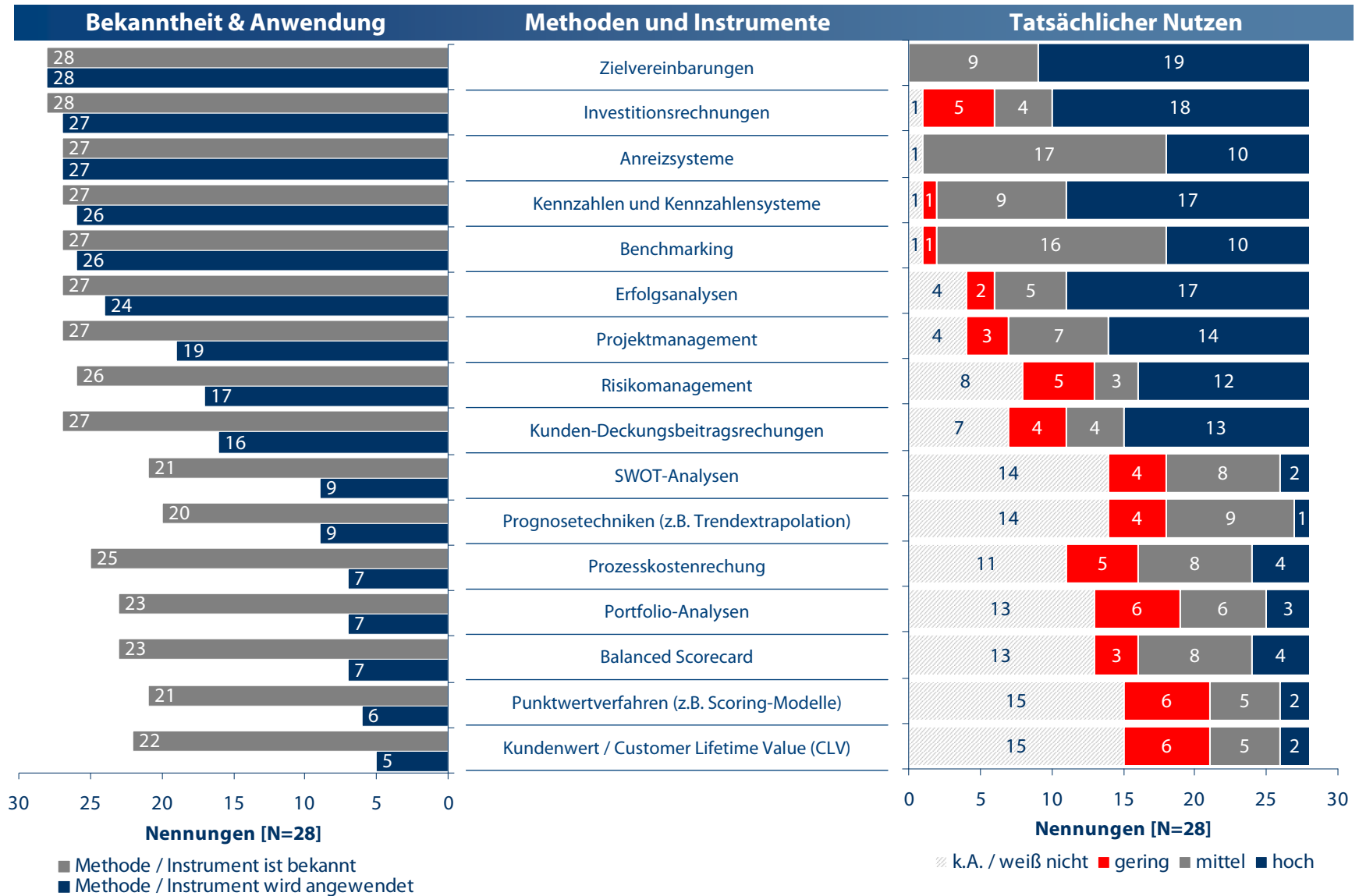
„Projektmanagement“, „Risikomanagement“ und „Kunden-Deckungsbeitragsrechnungen“ werden zwar **vergleichsweise weniger, aber immer noch von mindestens der Hälfte** der teilnehmenden Händlergruppen angewendet. In der Nutzenbewertung überwiegen die Antworten, die diesen Methoden und Instrumenten einen „hohen“ tatsächlichen Nutzen zuschreiben.

Von maximal einem Drittel der Befragungsteilnehmer und damit **insgesamt am wenigsten angewendet** werden „SWOT-Analysen“, „Prognosetechniken (z.B. Trendextrapolation)“, „Prozesskostenrechnung“, „Portfolio-Analysen“, „Balanced Scorecard“, „Punktwertverfahren (z.B. Scoring-Modelle)“ und „Kundenwert / Customer Lifetime Value (CLV)“. Auch die Bewertung des tatsächlichen Nutzens fällt für diese Methoden und Instrumente vergleichsweise schlecht aus. Mit „SWOT-Analysen“, „Prognosetechniken (z.B. Trendextrapolation)“, „Portfolio-Analysen“ und „Balanced Scorecard“ sind vier dieser wenig angewendeten und auch mit vergleichsweise „geringem“ bzw. lediglich „mittlerem“ tatsächlichen Nutzen bewerteten Methoden und Instrumente **explizit strategisch ausgerichtet**.

IV. Methoden und Instrumente allgemein

Methoden und Instrumente von Unternehmensführung & Controlling (Frage II.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!



V. Benchmarking

Wie bereits ausgeführt, sollen einzelne Methoden und Instrumente von Unternehmensführung & Controlling detaillierter untersucht werden. Im **strategischen Kontext** handelt es sich dabei um das **Benchmarking**. Dabei werden die nachstehenden Punkte des Fragebogens behandelt:

- Nutzung allgemeiner Wettbewerbsinformationen (Frage III.1);
- Durchführung eigener unternehmensinterner Benchmarking-Aktivitäten (Frage III.2);
- Durchführung eigener unternehmensexterner Benchmarking-Aktivitäten (Frage III.3).

V. Benchmarking

Nutzung allgemeiner Wettbewerbsinformationen (Frage III.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Die Darstellung zur Nutzung allgemeiner Wettbewerbsinformationen (z.B. Händlerbetriebsvergleiche oder Branchenstatistiken) erfolgt entsprechend der absoluten Nennungen „trifft zu“ in absteigender Reihenfolge.

Deutlich ist, dass allgemeine Wettbewerbsinformationen **von allen antwortenden Händlergruppen zumindest zur Kenntnis genommen** werden.

Nur **vergleichsweise wenige Untersuchungsteilnehmer** nutzen derartige Informationen nicht zur unternehmensinternen (z.B. zur Motivation der Mitarbeiter) oder unternehmensexternen Kommunikation (z.B. bei Verhandlungen mit Herstellern oder Banken). Für strategische Fragestellungen setzen knapp ein Fünftel und im operativen Tagesgeschäft ein Viertel der antwortenden Automobil-Händlergruppen allgemeinen Wettbewerbsinformationen nicht ein.

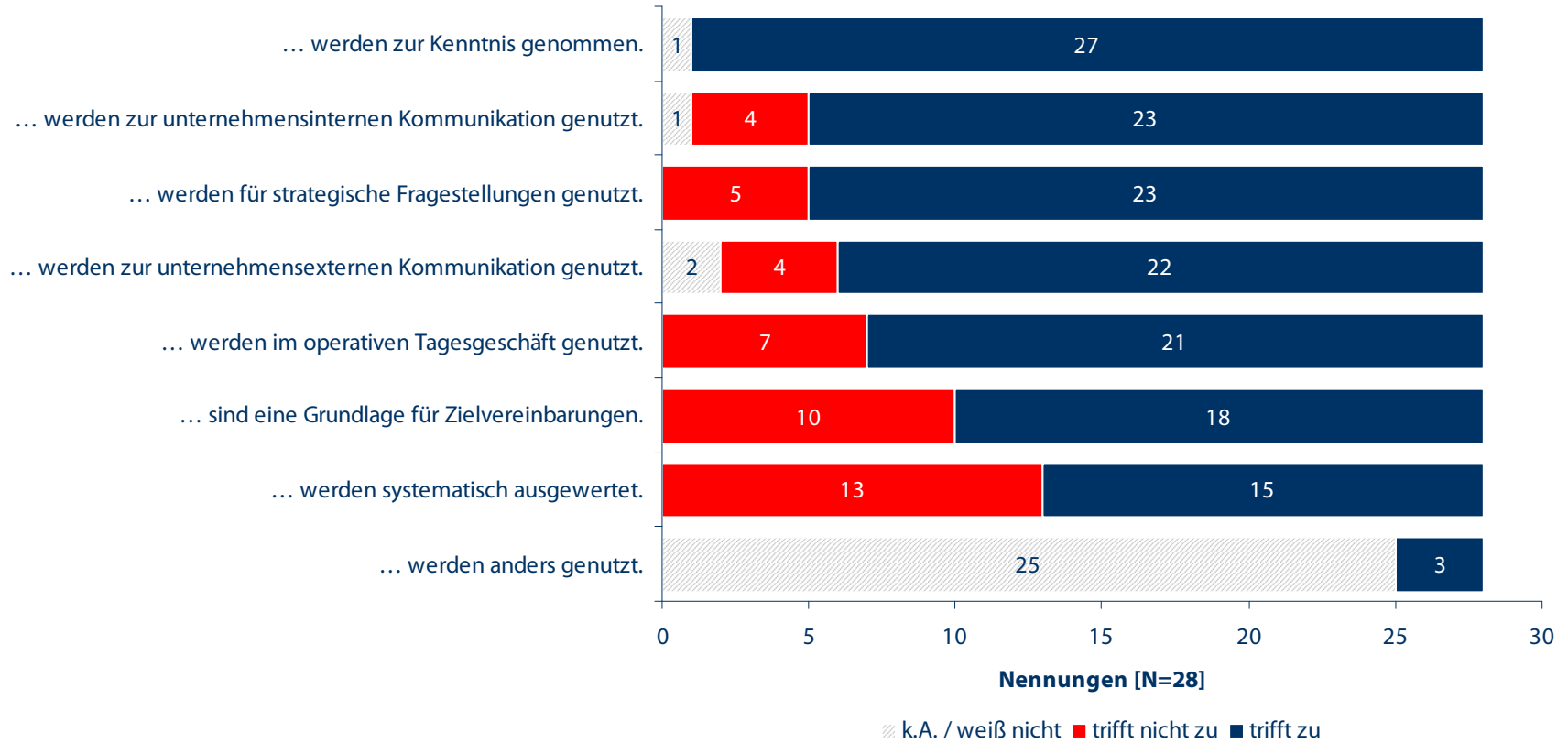
Bereits über ein Drittel der Untersuchungsteilnehmer nutzt allgemeine Wettbewerbsinformationen nicht als eine Grundlage von Zielvereinbarungen und **fast die Hälfte** gibt an, diese Informationen **nicht systematisch auszuwerten**. Dabei könnte gerade eine systematische Auswertung von Wettbewerbsinformationen zum Erkennen „schwacher Signale“ führen, die bereits frühzeitig Anhaltspunkte für erforderliche Anpassungen der eigenen Unternehmensstrategie geben können (vgl. Ansoff (1984), S. 14ff.).

Allgemeine Wettbewerbsinformationen auch „anders“ zu nutzen, bejahen drei Untersuchungsteilnehmer. Als weitere Nutzungs- bzw. Einsatzmöglichkeiten sind „Investitionsentscheidungen“ und ein „flexibles eigenes Dealer Managementsystem“ genannt worden. Ein Teilnehmer hat keine spezifischen inhaltlichen Angaben zu alternativen Einsatzmöglichkeiten gemacht.

V. Benchmarking

Nutzung allgemeiner Wettbewerbsinformationen (Frage III.1)

Allgemeine Wettbewerbsinformationen ...



V. Benchmarking

Interne und externe Benchmarking-Aktivitäten (Fragen III.2 und III.3)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Im Zusammenhang mit der Durchführung eigener Benchmarking-Aktivitäten sind zwei Fragenkomplexe untersucht worden: Eigene unternehmensinterne und eigene unternehmensexterne Benchmarking-Aktivitäten. Von Interesse ist hier, mit welchen Objekten in welchem Rahmen („nie / gar nicht“, „unregelmäßig“ oder „regelmäßig“) eigene Benchmarking-Aktivitäten durchgeführt werden. Die Sortierung erfolgt nach der Anzahl der Nennungen „regelmäßig“ in absteigender Reihenfolge.

Im direkten Vergleich zwischen internem und externem Benchmarking ist ersichtlich, dass **interne Benchmarking-Aktivitäten weitaus regelmäßiger durchgeführt werden als externe.**

Bei den eigenen unternehmensinternen Benchmarking-Aktivitäten sind insbesondere „Filialen / Standorte“ sowie einzelne „Abteilungen“ regelmäßig Benchmarking-Objekte gefolgt von „Umsatz / Absatzgebieten“ und „Marken / Fabrikaten“. „Prozesse“ sind nur noch bei einer geringen Anzahl von antwortenden Händlergruppen regelmäßig Gegenstand von Benchmarking-Aktivitäten; auch geben vergleichsweise viele der Teilnehmer an, hier nie interne Benchmarkings durchzuführen.

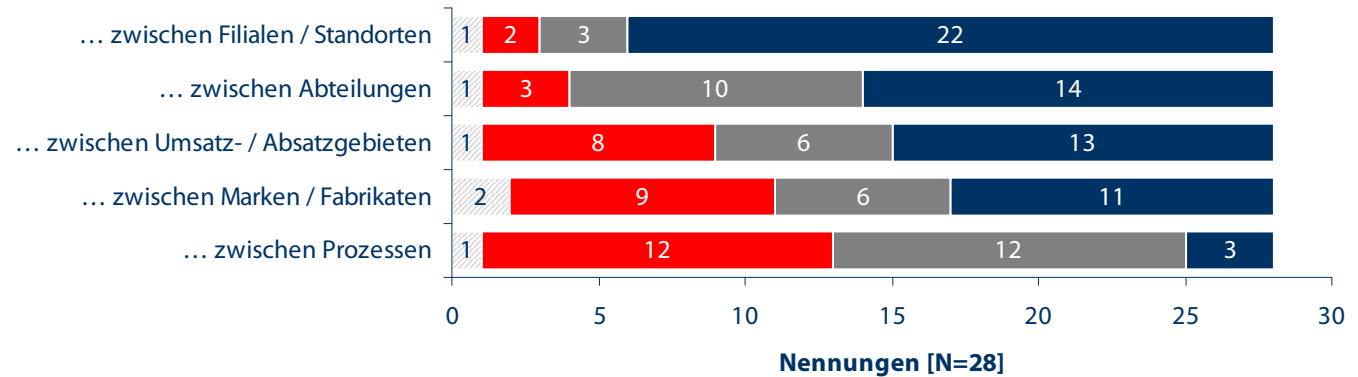
Unternehmensextern werden im Grunde nur Benchmarking-Aktivitäten mit „Wettbewerbern der eigenen Marke(n) (Intrabrand)“ in nennenswertem Umfang regelmäßig durchgeführt. Benchmarking-Aktivitäten mit „markenfremden Wettbewerbern (Interbrand)“ oder mit „Lieferanten“ werden zwar auch von jeweils fünf Antwortenden regelmäßig durchgeführt, sind aber insgesamt gesehen bei den Untersuchungsteilnehmern nur wenig verbreitet. In noch geringerem Umfang werden Benchmarking-Aktivitäten mit „Kunden“ oder „branchenfremden Unternehmen“ genutzt. Hier geben nur jeweils zwei Teilnehmer an, sich regelmäßig mit solchen Partnern zu benchmarken.

V. Benchmarking

Interne und externe Benchmarking-Aktivitäten (Fragen III.2 und III.3)

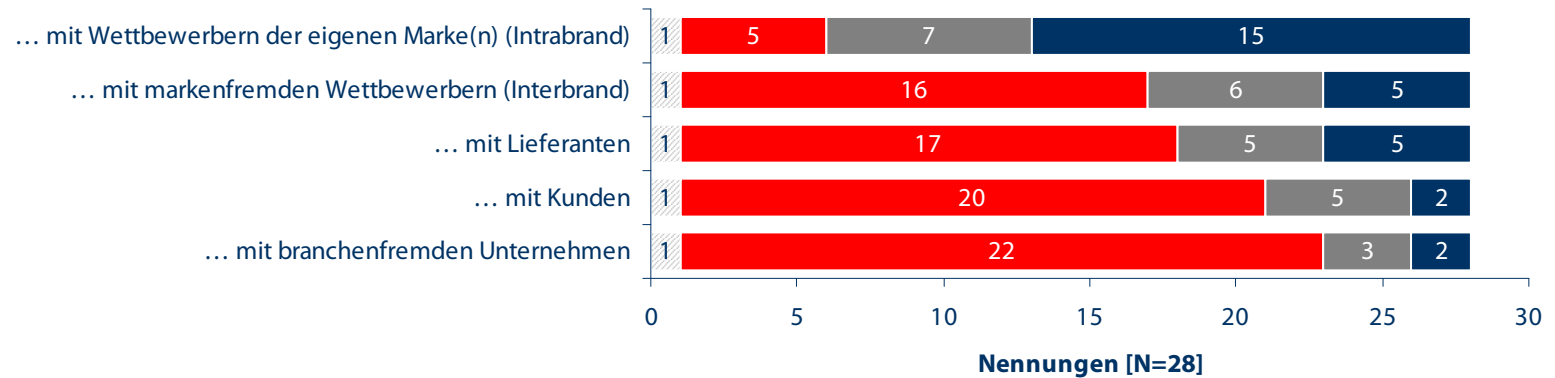
uf&c – Wissen schafft Wert!

Unternehmensinterne Benchmarking-Aktivitäten ...



▨ k.A. / weiß nicht ■ nie / gar nicht ■ unregelmäßig ■ regelmäßig

Unternehmensexterne Benchmarking-Aktivitäten ...



▨ k.A. / weiß nicht ■ nie / gar nicht ■ unregelmäßig ■ regelmäßig

VI. Kennzahlen und Kennzahlensysteme

uf&c – Wissen schafft Wert!

Als weitere Methode bzw. weiteres Instrument von Unternehmensführung & Controlling werden im **Führungskontext** zunächst **Kennzahlen und Kennzahlensysteme** untersucht. Folgende Punkte des Fragebogens werden im Folgenden behandelt:

- Charakterisierung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen (Frage IV.1);
- Anzahl der insgesamt verwendeten Kennzahlen nach Unternehmensbereichen (Frage IV.2);
- Wichtigste Steuerungskennzahlen nach Unternehmensbereichen (Frage IV.2).

VI. Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Charakterisierung der Kennzahlen und Kennzahlensysteme (Frage IV.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Mit dem Fragenkomplex der Frage IV.1 zur Charakterisierung der eingesetzten Kennzahlen und Kennzahlensysteme anhand acht vorgegebener Kriterien ist von den Autoren der Studie der Versuch unternommen worden, Überlegungen zur **Weiterentwicklung „klassischer“ Ansätze der Leistungsmessung und Steuerung hin zu einem „modernen“ Performance Measurement** empirisch zu überprüfen (vgl. Gleich (2001), S. 11; Müller-Stewens (1998), S. 37 sowie Müller-Stewens, G. / Lechner, C. (2005), S. 703). Trotz der Komplexität der abgefragten Kriterien ist diese Frage von den meisten der teilnehmenden Händlergruppen beantwortet worden, was äußerst erfreulich ist.

Für die Auswertung sind pro Kriterium die **arithmetischen Mittel der Einzelnennungen** gebildet worden. Die Autoren sind sich der lediglich zugrunde liegenden Ordinalskala bewusst. Es kann aber vereinfachend davon ausgegangen werden, dass zwischen den einzelnen Merkmalsausprägungen gleiche Abstände bestehen, so dass die arithmetischen Mittel zur Auswertung genutzt werden können.

Aus den Werten kann abgeleitet werden, dass die Teilnehmer den von ihnen eingesetzten Kennzahlen und Kennzahlensystemen insgesamt ein **recht ausgewogenes Verhältnis „klassischer“ und „moderner“ Kriterienausprägungen** attestieren. Außer in Bezug auf das Kriterium „Aggregationsgrad“ **überwiegen aber tendenziell (noch) eher „klassische“ Ausprägungen**.

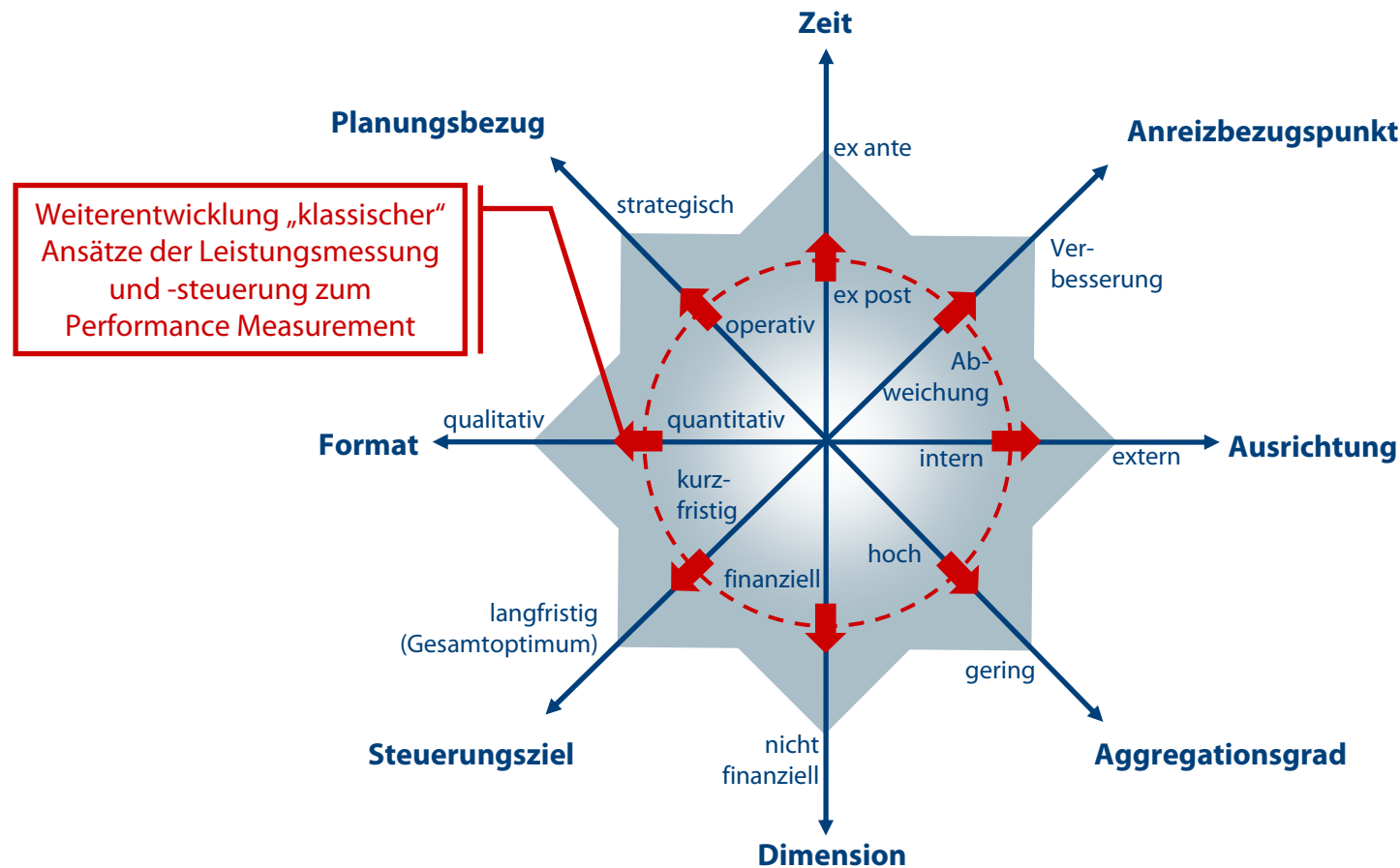
Aus Sicht von Unternehmensführung & Controlling ist anzumerken, dass **weder ausschließlich „klassische“ noch ausschließlich „moderne“ Kriterienausprägungen optimal** sind. Es ist vielmehr eine zwar letztendlich unternehmensindividuelle, aber insgesamt ausgewogene Mischung „klassischer“ und „moderner“ Charakteristika der Kennzahlen und Kennzahlensysteme anzustreben.

Gleich, R. (2001): Das System des Performance Measurement : Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, München; Müller-Stewens, G. (1998): Performance Measurement im Lichte eines Stakeholderansatzes, in: Reinecke, S. / Tomczak, T. / Dittrich, S. (Hrsg., 1998): Marketingcontrolling, St. Gallen, S. 34-43; Müller-Stewens, G. / Lechner, C. (2005): Strategisches Management : Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3., aktualisierte Auflage, Stuttgart.

VI. Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Charakterisierung der Kennzahlen und Kennzahlensysteme (Frage IV.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!



In Anlehnung an: Gleich, R. (2001): Das System des Performance Measurement : Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, München, S. 11; Müller-Stewens, G. (1998): Performance Measurement im Lichte eines Stakeholderansatzes, in: Reinecke, S. / Tomczak, T. / Dittrich, S. (Hrsg., 1998): Marketingcontrolling, St. Gallen, S. 34-43, hier S. 37; Müller-Stewens, G. / Lechner, C. (2005): Strategisches Management : Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3., aktualisierte Auflage, Stuttgart, S. 703.

VI. Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Charakterisierung der Kennzahlen und Kennzahlensysteme (Frage IV.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Kriterien	„Klassische“ Extrema	1	2	3	4	5	„Moderne“ Extrema
Format [N=26]	ausschließlich quantitative Kennzahlen			2,6			ausschließlich qualitative Kennzahlen
Dimension [N=27]	ausschließlich finanzielle Kennzahlen			2,6			ausschließlich nicht-finanzielle Kennzahlen
Planungsbezug [N=27]	ausschließlich operative Kennzahlen			2,4			ausschließlich strategische Kennzahlen
Zeit [N=26]	ausschließlich Spätindikatoren (ex post)			2,7			ausschließlich Frühindikatoren (ex ante)
Anreizbezugspunkt [N=23]	ausschließlich Kennzahlen zur Abweichungsmessung			2,7			ausschließlich Kennzahlen zur kontinuierlichen Verbesserung
Steuerungsziel [N=27]	ausschließlich Kennzahlen zur kurzfristigen Optimierung			2,6			ausschließlich Kennzahlen zur langfristigen Optimierung
Ausrichtung [N=25]	ausschließlich für interne Anspruchsgruppen / Stakeholder			2,4			ausschließlich für externe Anspruchsgruppen / Stakeholder
Aggregationsgrad [N=26]	ausschließlich Spitzenkennzahlen (hoher Aggregationsgrad)			3,1			ausschließlich Detailkennzahlen (geringer Aggregationsgrad)

- 3,1 arithmetisches Mittel der Nennungen je Kriterium
- 1 ausschließlich „klassische“ Kriterienausprägung
- 2 eher „klassische“ Kriterienausprägung
- 3 sowohl „klassische“ als auch „moderne“ Kriterienausprägung
- 4 eher „moderne“ Kriterienausprägung
- 5 ausschließlich „moderne“ Kriterienausprägung

VI. Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Anzahl der genutzten Kennzahlen nach Bereichen (Frage IV.2)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Unabhängig von der Charakterisierung der eingesetzten Kennzahlen und Kennzahlensysteme ist nach der **Anzahl der genutzten Kennzahlen je Unternehmensbereich** gefragt worden. Um die Beantwortung möglichst einfach zu gestalten, werden lediglich drei Intervalle abgefragt („weniger als 5“, „zwischen 5 und 10“ sowie „mehr als 10 Kennzahlen“). Die Sortierung der Bereiche erfolgt in absteigender Reihenfolge zunächst nach den Nennungen „mehr als 10 Kennzahlen“ sowie anschließend nach „zwischen 5 und 10 Kennzahlen“.

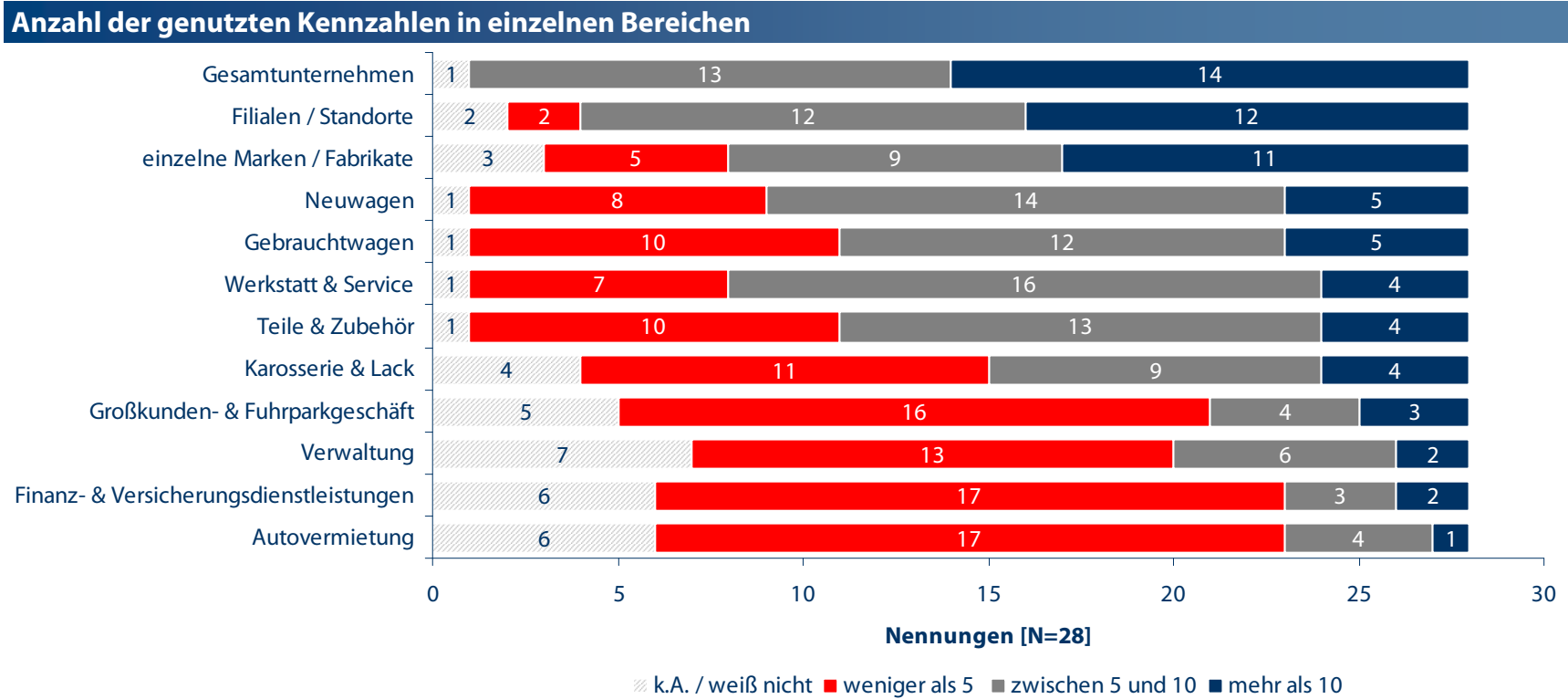
Mehr als zehn Kennzahlen werden insbesondere für das „Gesamtunternehmen“, die „Filialen / Standorte“ und „einzelne Marken / Fabrikate“ genutzt. In den Bereichen „Neuwagen“, „Gebrauchtwagen“, „Werkstatt & Service“ sowie „Teile & Zubehör“ überwiegen die Nennungen, dass **„zwischen fünf und zehn Kennzahlen“** eingesetzt werden. **Mehrheitlich „weniger als fünf Kennzahlen“** werden für das „Großkunden- & Fuhrparkgeschäft“, die „Verwaltung“, die „Finanz- & Versicherungsdienstleistungen“ sowie die „Autovermietung“ genutzt.

Wie bereits in ähnlicher Art und Weise im Zusammenhang mit der Charakterisierung der Kennzahlen und Kennzahlensysteme angeführt, ist auch die **Anzahl der genutzten Kennzahlen unternehmensindividuell zu beurteilen**. Allerdings ist auch hier darauf zu achten, dass weder zu viele noch zu wenige Kennzahlen eingesetzt werden. Zu viele Kennzahlen könnten auf der einen Seite zu einer **Informationsüberflutung der Entscheidungsträger** führen und dadurch den „Blick für das Wesentliche“ versperren. Zu wenige Kennzahlen könnten auf der anderen Seite ebenfalls zu einer **Vernachlässigung wichtiger und ggf. den Unternehmensbestand gefährdenden Entwicklungen** führen.

VI. Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Anzahl der genutzten Kennzahlen nach Bereichen (Frage IV.2)

uf&c – Wissen schafft Wert!



VI. Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Art der wichtigsten Steuerungskennzahlen nach Bereichen (Frage IV.2)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Zusätzlich zur Anzahl der genutzten Kennzahlen je Unternehmensbereich sind die Teilnehmer gebeten worden, jeweils ihre **wichtigsten Steuerungskennzahlen** anzugeben. Die Frage nach den wichtigsten Steuerungskennzahlen ist bewusst offen – d.h. ohne die Vorgabe von Antwortkategorien – gestellt, um die Antworten nicht zu beeinflussen und auch möglichst viele Detailinformationen zu gewinnen.

Insgesamt haben jedoch vergleichsweise wenige der antwortenden Automobil-Händlergruppen überhaupt Angaben gemacht (Sortierung der Unternehmensbereiche nach Anzahl der antwortenden Händlergruppen); diese allerdings dafür zum Teil sehr detailliert sowie mit der Angabe mehrerer Kennzahlen pro Bereich. Die folgenden Ausführungen sind deshalb auch nicht als Widerspruch zur gesamthaften Charakterisierung der eingesetzten Kennzahlen und Kennzahlensysteme (Frage IV.1) zu sehen, da sie in mehrfacher Hinsicht nur einen kleinen Ausschnitt der in den antwortenden Automobil-Händlergruppen eingesetzten Kennzahlen widerspiegeln.

Für die konkrete Auswertung der Einzelnennungen sind diese in Anlehnung an die **Systematik der Balanced Scorecard** (vgl. Kaplan, R. S. / Norton D. P. (1996)) pro Unternehmensbereich der „**Ressourcen-**“, der „**Prozess-**“, der „**Markt-**“ oder der „**Wert-Perspektive**“ zugeordnet worden. Unspezifizierte Angaben wie z.B. „Service-Kennzahlen“, die nicht eindeutig einer der vier Perspektiven zuzuordnen sind, sind als „nicht eindeutig zuordenbare Kennzahlen“ zusammengefasst. Die sich ergebende Zuordnung kann zwar als im Einzelfall willkürlich kritisiert werden, ist aber aufgrund der zugrundeliegenden Systematik sowie der iterativen Zuordnung in mehreren Kontroll- und Diskussionsschritten als plausibel und belastbar einzuschätzen. Die Reihenfolge der Unternehmensbereiche in der zugehörigen grafischen Darstellung ist nicht verändert worden und entspricht somit der des Fragebogens.

VI. Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Art der wichtigsten Steuerungskennzahlen nach Bereichen (Frage IV.2)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Auf den ersten Blick fällt eine **Dominanz von Kennzahlen der „Wert-Perspektive“** auf. Hierbei handelt es sich überwiegend um **Erfolgsgrößen des internen und externen Rechnungswesens** wie z.B. „Umsatz“, „Umsatzrendite“, „Kosten“, „Kostenquote“, „Deckungsbeitrag“, „Betriebsergebnis“, „Bruttoertrag“ oder „Gewinn“. Jeweils einmal sind allgemein „Liquiditätskennzahlen“ sowie „Kapitalertragsrendite“ genannt worden. Wertorientierte Spitzenkennzahlen, wie sie sowohl durch die Wissenschaft als auch die Beratungspraxis in verschiedener Form zur (monetären) Bestimmung und letztendlich Maximierung des Unternehmenswertes auch für den Mittelstand vorgeschlagen werden (vgl. Schomaker, M. / Günther, T. (2006), S. 228ff.), sind durch die Teilnehmer nicht explizit aufgeführt worden.

Ebenfalls noch **vergleichsweise oft sind Kennzahlen der „Markt-Perspektive“** genannt worden. Hierbei handelt es sich überwiegend um „Auftragseingang“, „Stückzahl“, „Marktanteil“, „Einlieferungsquote“ oder auch „Kundenzufriedenheit“. Die „Kundenzufriedenheit“ ist dabei lediglich in den Bereichen „Werkstatt & Service“ sowie „Karosserie & Lack“ mehrfach und ansonsten nur ein weiteres Mal im Bereich „Neuwagen“ angegeben worden. Obwohl die **„Kundenzufriedenheit“** insbesondere im Neuwagenverkauf für viele Fabrikate margenrelevant ist, spielt sie als explizite Steuerungskennzahl bei den antwortenden Händlergruppen keine herausragende Rolle. Von lediglich zwei Untersuchungsteilnehmern ist das **„Nachlassverhalten“** als eine wichtige Steuerungskennzahl im Bereich „Neuwagen“ aufgeführt worden.

Deutlich **seltener** lassen sich die genannten Steuerungskennzahlen der **„Prozess-Perspektive“** zuordnen. Nennungen sind hier bspw. für die Bereiche „Gebrauchtwagen“ (z.B. „Standtage“) oder „Werkstatt & Service“ sowie „Karosserie & Lack“ (z.B. „Produktivität“ oder „Durchgänge“) erfolgt. Kennzahlen der **„Ressourcen-Perspektive“** sind dagegen **fast gar nicht** genannt worden.

Schomaker, M. / Günther, T. (2006): Wertorientiertes Management für den Mittelstand, in: Schweickart, N. / Töpfer, A. (Hrsg., 2006): Wertorientiertes Management : Werterhaltung - Wertsteuerung - Wertsteigerung ganzheitlich gestalten, Berlin, Heidelberg, S. 215-237.

VI. Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Art der wichtigsten Steuerungskennzahlen nach Bereichen (Frage IV.2)

uf&c – Wissen schafft Wert!

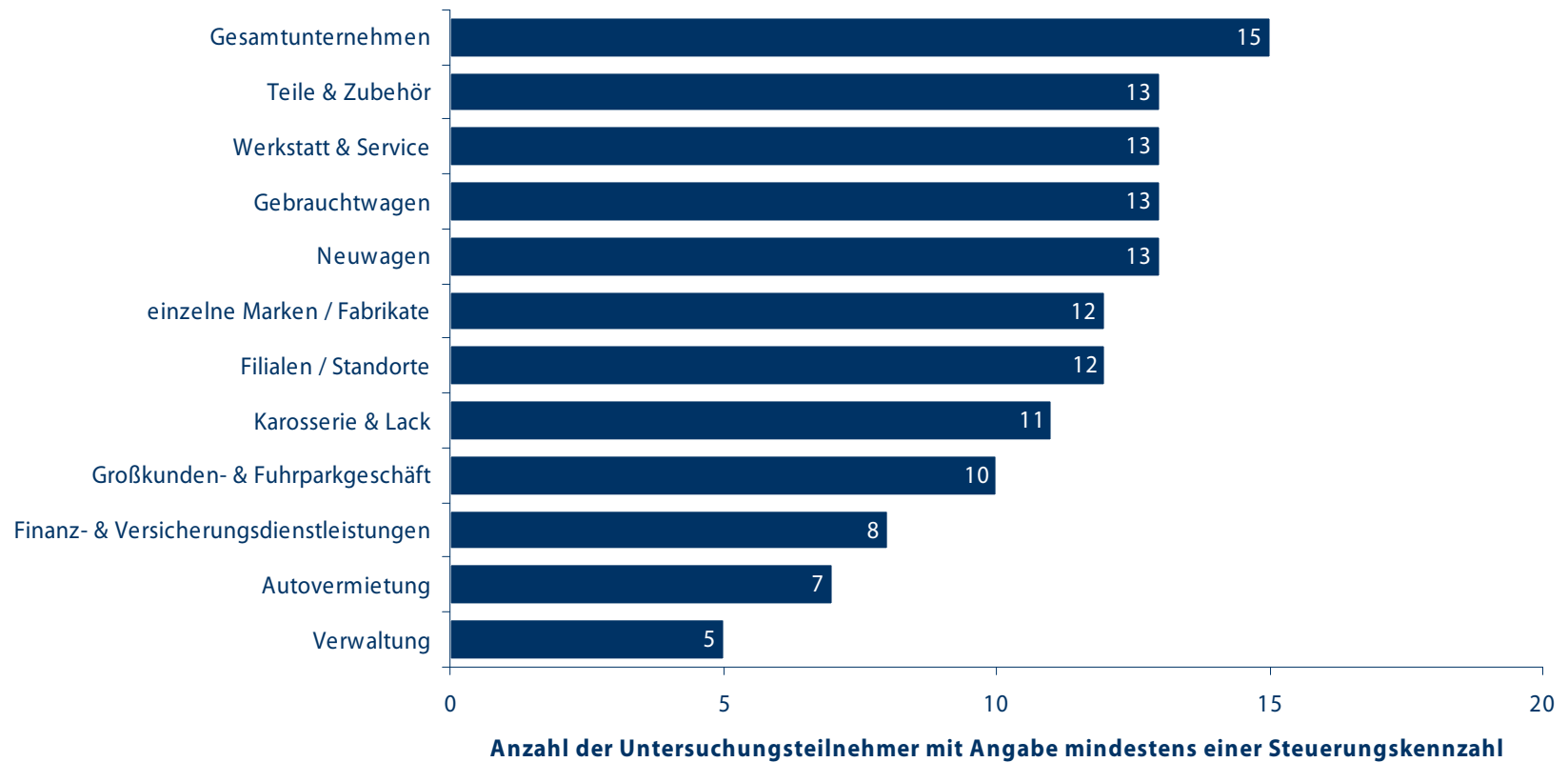
Ergänzend soll noch auf die Bereiche „Finanz- & Versicherungsdienstleistungen“ sowie „Verwaltung“ kurz eingegangen werden. In Bezug auf die „Finanz & Versicherungsdienstleistungen“ fällt auf, dass hier überwiegend „Quoten“ oder „Stückzahlen“ und **nicht z.B. mit einzelnen Finanz- und Versicherungsprodukten erzielbare Deckungsbeiträge** genannt worden sind. In Bezug auf die „Verwaltung“ machen die wenigsten Untersuchungsteilnehmer überhaupt Angaben, die sich dann insbesondere auf die **reinen „Verwaltungskosten“ als wichtigste Steuerungskennzahl** beschränken.

VI. Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Art der wichtigsten Steuerungskennzahlen nach Bereichen (Frage IV.2)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Anzahl der Untersuchungsteilnehmer mit Angabe mindestens einer Steuerungskennzahl

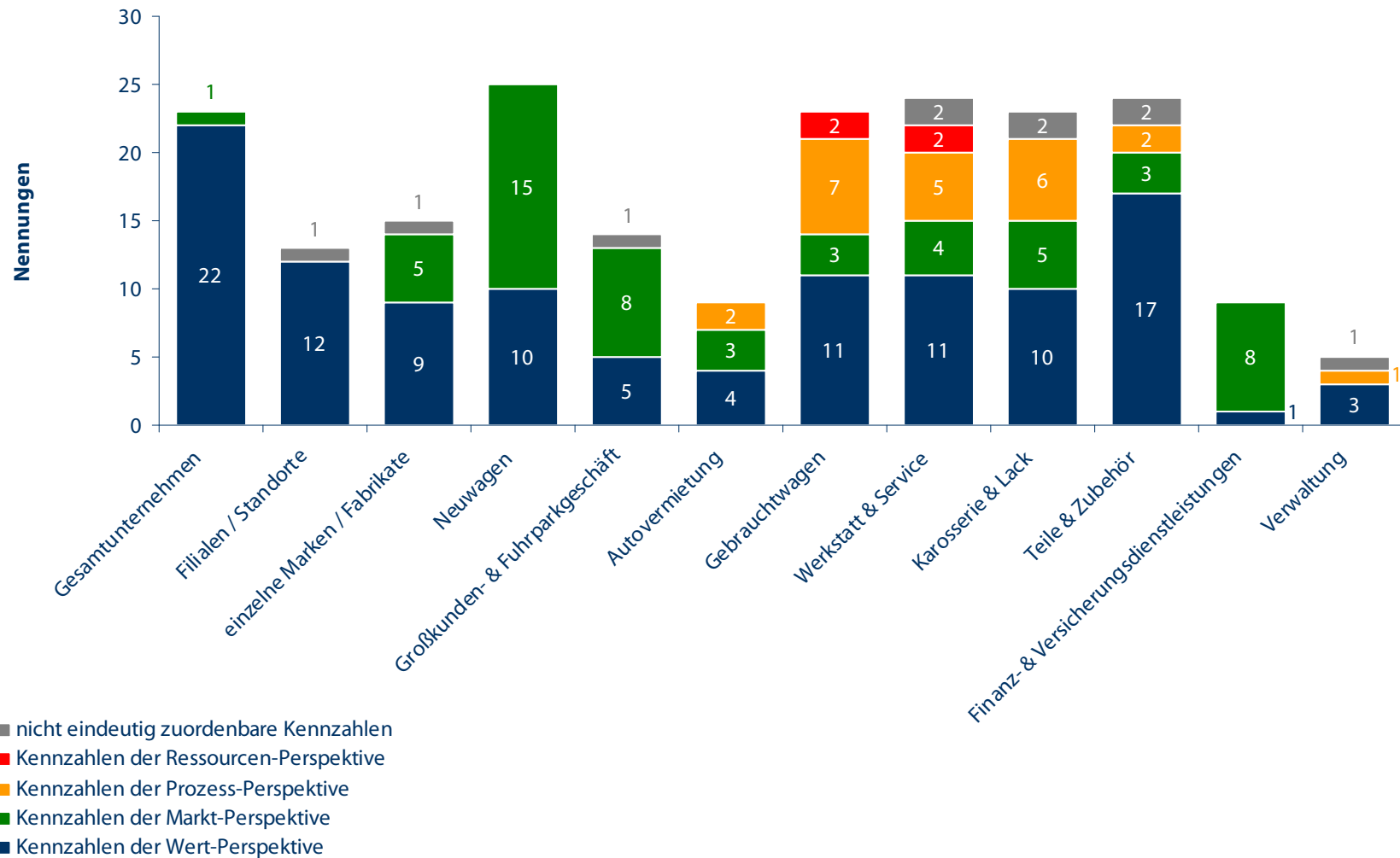


VI. Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Art der wichtigsten Steuerungskennzahlen nach Bereichen (Frage IV.2)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Art der wichtigsten Steuerungskennzahlen in einzelnen Bereichen



VII. Zielvereinbarungen und Anreizsysteme

uf&c – Wissen schafft Wert!

Als weitere Methoden und Instrumente im **Führungskontext** sind **Zielvereinbarungen und Anreizsysteme** mit folgenden Schwerpunkten abgefragt worden:

- Bereiche, für die mit den Mitarbeitern individuelle Ziele vereinbart werden (Frage V.1);
- Art der verwendeten monetären und nicht-monetären Anreize (Frage V.2).

VII. Zielvereinbarungen und Anreizsysteme

Individuelle Zielvereinbarungen nach Unternehmensbereichen (Frage V.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Bei der Untersuchung individueller Zielvereinbarungen ist zum einen von Interesse, ob es hierbei **Unterschiede zwischen dem Management und den anderen Mitarbeitern** gibt und zum anderen, **für welche (Unternehmens-)Bereiche** tendenziell regelmäßiger derartige Zielvereinbarungen getroffen werden. Es konnte dabei angegeben werden, ob individuelle Ziele „nie / gar nicht“, „unregelmäßig“ oder „regelmäßig“ vereinbart werden. Die Darstellung erfolgt getrennt nach Management und Mitarbeitern und sortiert nach den Nennungen „regelmäßig“ pro Unternehmensbereich in absteigender Reihenfolge.

Im direkten Vergleich ist offensichtlich, dass bei den antwortenden Automobil-Händlergruppen **individuelle Ziele mit dem Management deutlich regelmäßiger vereinbart** werden als mit den anderen Mitarbeitern. In Bezug auf die Reihenfolge der Bereiche lassen sich allerdings nur relativ geringe Unterschiede zwischen Management und Mitarbeitern feststellen.

Mit dem Management werden von den antwortenden Händlergruppen für die meisten der abgefragten Bereiche regelmäßig oder – wenn schon nicht regelmäßig – dann doch zumindest noch unregelmäßig individuelle Ziele vereinbart. Lediglich für „Verwaltung“ und „Autovermietung“ vereinbaren relativ viele der antwortenden Untersuchungsteilnehmer nie individuelle Ziele mit dem Management.

Vergleichbar regelmäßig wie mit dem Management werden mit den anderen Mitarbeitern nur individuelle Ziele für die Bereiche „Neuwagen“ und „Gebrauchtwagen“ vereinbart. Alle anderen Bereiche sind z.T. deutlich weniger regelmäßig Gegenstand von Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern. Auch wird relativ häufig explizit angegeben, dass mit den Mitarbeitern nie individuelle Ziele für einzelne Bereiche vereinbart werden. „Verwaltung“ und „Autovermietung“ liegen analog zum Management an letzter Stelle.

VII. Zielvereinbarungen und Anreizsysteme

Individuelle Zielvereinbarungen nach Unternehmensbereichen (Frage V.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

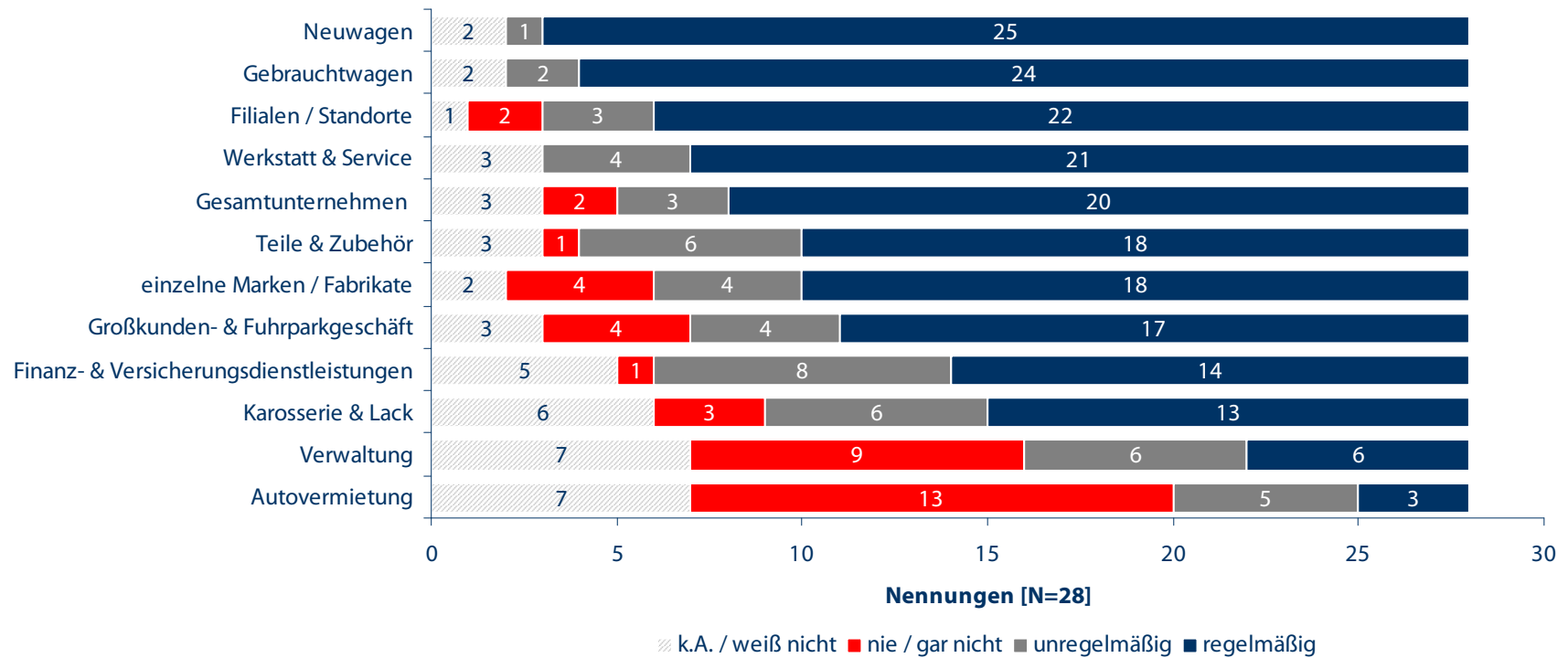
Insgesamt kann konstatiert werden, dass sich bei den Untersuchungsteilnehmern lediglich für die **Bereiche „Neuwagen“ und „Gebrauchtwagen“ individuelle Zielvereinbarungen** sowohl mit dem Management als auch mit den anderen Mitarbeitern durchgesetzt haben. Im Zusammenhang mit regelmäßigen individuellen Zielvereinbarungen für die „Autovermietung“ und die „Verwaltung“ ist noch deutlicher Nachholbedarf zu erkennen. Herausgestellt werden sollen hier insbesondere **evidente Effizienzsteigerungspotentiale der „Verwaltung“**, da durch regelmäßige und strategiebezogene individuelle Zielvereinbarungen sowohl mit dem Management als auch mit den anderen beteiligten Mitarbeitern die durch Frage I.1 dieser Untersuchung erkennbaren Zentralisierungsbemühungen sinnvoll unterstützt werden könnten.

VII. Zielvereinbarungen und Anreizsysteme

Individuelle Zielvereinbarungen nach Unternehmensbereichen (Frage V.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Vereinbarung von Zielen mit Management / Leitung für einzelne Unternehmensbereiche

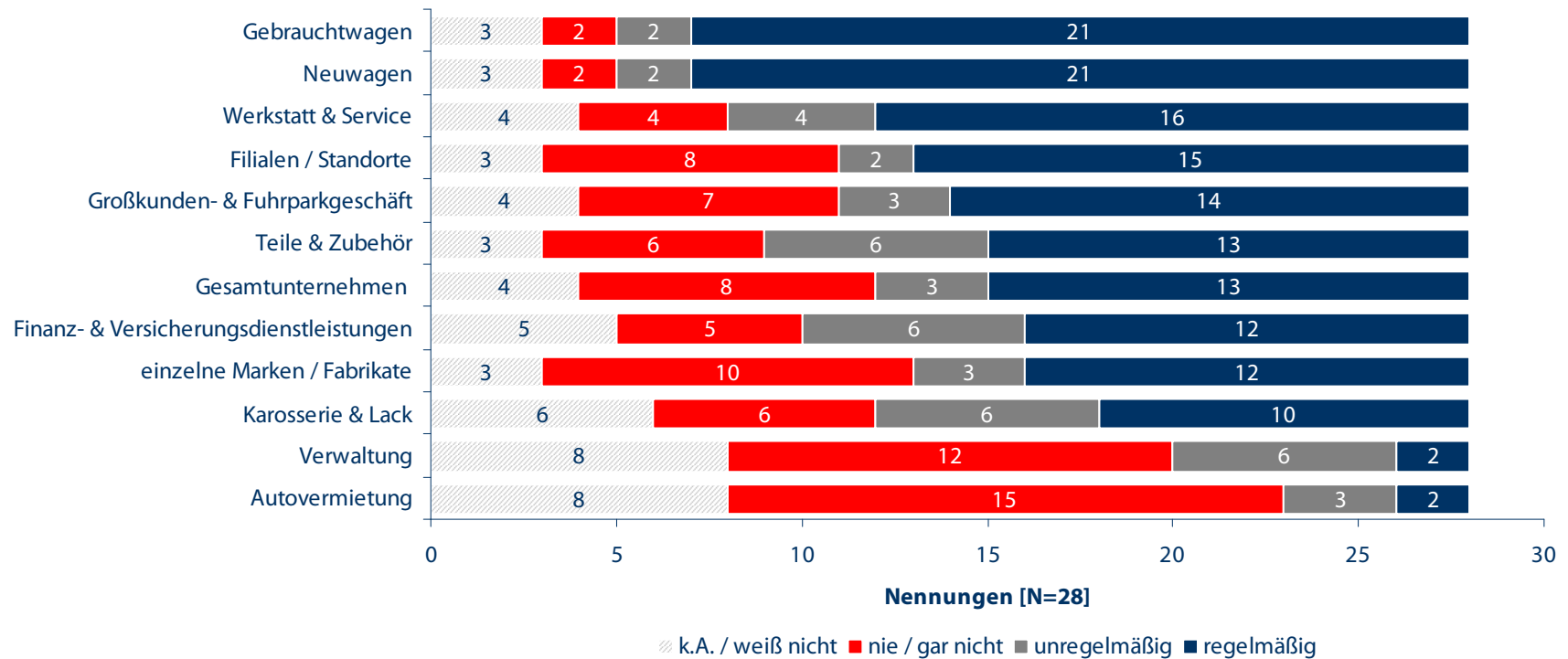


VII. Zielvereinbarungen und Anreizsysteme

Individuelle Zielvereinbarungen nach Unternehmensbereichen (Frage V.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Vereinbarung von Zielen mit Mitarbeitern für einzelne Unternehmensbereiche



VII. Zielvereinbarungen und Anreizsysteme

Monetäre und nicht-monetäre Anreize (Frage V.2)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Ähnlich wie im Zusammenhang mit den individuellen Zielvereinbarungen wird in Bezug auf monetäre und nicht-monetäre Anreize untersucht, wie regelmäßig einzelne Anreizarten genutzt werden und ob es Unterschiede zwischen der Anwendung beim Management auf der einen und bei den sonstigen Mitarbeitern auf der anderen Seite gibt. Da aus theoretischer Perspektive individuelle monetäre oder nicht-monetäre Anreize ihre intendierte **Wirkung nur in Verbindung mit individuellen Zielvereinbarungen und der anschließenden Beurteilung der konkreten Zielerreichung** entfalten können, ist hier zu Gunsten der Untersuchung einzelner Anreizarten auf eine erneute Abfrage nach Unternehmensbereichen verzichtet worden. Es konnte angegeben werden, ob bestimmte Anreizarten „nie / gar nicht“, „unregelmäßig“ oder „regelmäßig“ angewendet werden. Die Darstellung erfolgt getrennt nach Management und Mitarbeitern sowie sortiert nach den Nennungen „regelmäßig“ pro Anreizart in absteigender Reihenfolge.

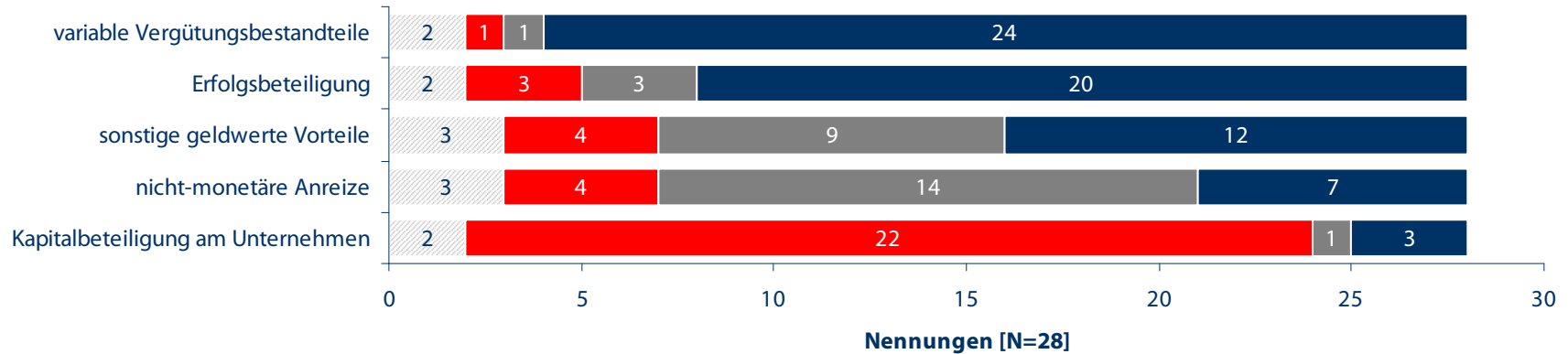
Größere Unterschiede zwischen Management und Mitarbeitern ergeben sich im Grunde nur in Bezug auf **„Erfolgsbeteiligungen“**. Diese werden bei den antwortenden Händlergruppen beim Management insgesamt häufiger und auch regelmäßiger eingesetzt als bei den anderen Mitarbeitern.

„Variable Vergütungsbestandteile“ sind bei den meisten Untersuchungsteilnehmern regelmäßig genutzte monetäre Anreize für Management und Mitarbeiter. Gleiches gilt – wenn auch etwas weniger häufig und auch weniger regelmäßig – für „sonstige geldwerte Vorteile“ und „nicht-monetäre Anreize“ wie z.B. die Übertragung attraktiver Arbeitsaufgaben. „Kapitalbeteiligungen am Unternehmen“ werden insgesamt kaum als Anreiz eingesetzt. Allerdings geben auch drei Untersuchungsteilnehmer an, für das Management regelmäßig „Kapitalbeteiligungen am Unternehmen“ als Anreiz zu nutzen.

VII. Zielvereinbarungen und Anreizsysteme

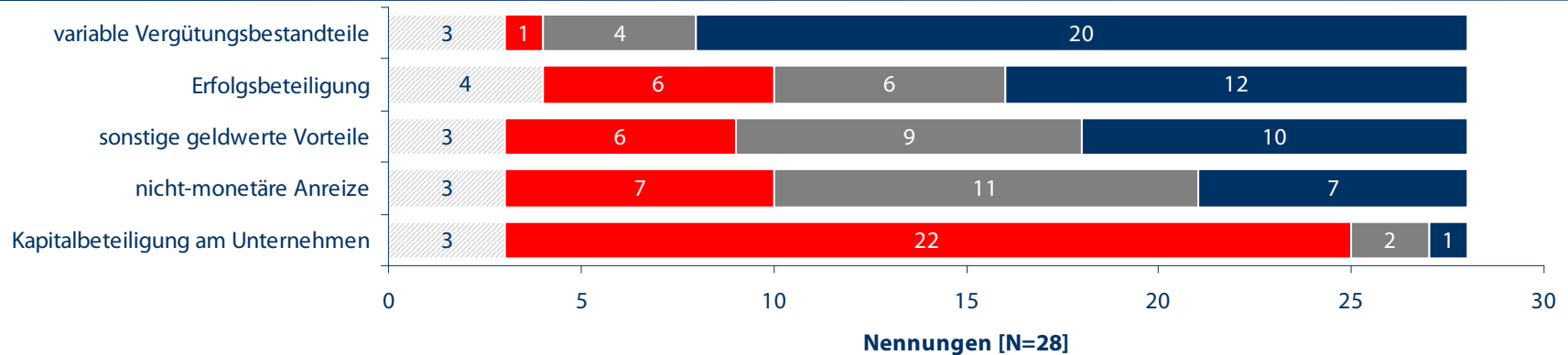
Monetäre und nicht-monetäre Anreize (Frage V.2)

Nutzung von Anreizen für Management / Leitung



▨ k.A. / weiß nicht ■ nie / gar nicht ■ unregelmäßig ■ regelmäßig

Nutzung von Anreizen für Mitarbeiter



▨ k.A. / weiß nicht ■ nie / gar nicht ■ unregelmäßig ■ regelmäßig

VIII. Abschließende allgemeine Fragen

Die **abschließenden allgemeinen Fragen** des Fragebogens sind im folgenden Kapitel zusammengefasst:

- Zufriedenheit mit der derzeitigen Umsetzung der im Fragebogen angesprochenen Themen von Unternehmensführung & Controlling (Frage VI.1);
- Branchenspezifika, die den größten Einfluss auf Unternehmensführung & Controlling in Automobil-Händlergruppen haben (Frage VI.2) und größte zukünftige Herausforderungen für Unternehmensführung & Controlling (Frage VI.3).

VIII. Abschließende allgemeine Fragen

Zufriedenheit mit der derzeitigen Umsetzung der angesprochenen Themen (Frage VI.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Mit der **derzeitigen Umsetzung** der im Fragebogen angesprochenen Themen von Unternehmensführung & Controlling – Organisation und Strategie, Methoden und Instrumente allgemein, Benchmarking, Kennzahlen und Kennzahlensysteme sowie Zielvereinbarungen und Anreizsysteme – sind die Untersuchungsteilnehmer nach eigenen Angaben **insgesamt betrachtet recht zufrieden**. Das Gesamtbild ist auf den ersten Blick ausgewogen; Unterschiede ergeben sich eher im Detail. Es soll im Folgenden der Versuch unternommen werden, die subjektiven Zufriedenheitsbewertungen argumentativ in Beziehung zu ausgewählten Detailergebnissen der einzelnen Fragenblöcke zu setzen, um daraus Ansatzpunkte für weitere Forschungsfragen zu gewinnen.

In Bezug auf **Organisation und Strategie** sind die guten Zufriedenheitsbewertungen auf der einen Seite erfreulich, aber auf der anderen Seite bei näherer Betrachtung der Einzelergebnisse (Fragen I.1 bis I.4) aus Sicht des Forschenden **widersprüchlich**, da bspw. aus den Antworten zur Strategieumsetzung (Frage I.4) deutliche Defizite zu erkennen sind. **Interpretiert** werden könnte dies dahingehend, dass die Automobil-Händlergruppen im Zusammenhang mit Organisation und Strategie insbesondere den Bereichen, die sie selbst aktiv beeinflussen und gestalten können (z.B. Zentralisierungsgrad einzelner Managementprozesse in Frage I.1) bei der Zufriedenheitsbeurteilung ein höheres Gewicht beimessen als strategischen Fragestellungen, bei denen sie im Zweifelsfall stark von den Automobilherstellern bzw. -importeuren oder den allgemeinen Marktentwicklungen abhängig sind. Um hier jedoch **belastbare Interpretationen** ableiten zu können, sind **weitere Forschungen** erforderlich.

VIII. Abschließende allgemeine Fragen

Zufriedenheit mit der derzeitigen Umsetzung der angesprochenen Themen (Frage VI.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Ähnliche Aussagen wie zum Themenbereich Organisation und Strategie lassen sich auch zu **Methoden und Instrumenten allgemein** treffen. Hier schlägt sich der insgesamt recht geringe Anwendungsgrad einzelner explizit strategisch orientierter Methoden und Instrumente von Unternehmensführung & Controlling (Frage II.1) nicht in einer dezidiert kritischen Bewertung der Zufriedenheit mit der derzeitigen Umsetzung nieder. Es geben aber auch zehn Teilnehmer an, dass sie weder zufrieden noch unzufrieden sind, was allerdings keine Tendaussage in Richtung Zufriedenheit oder Unzufriedenheit erlaubt. Die **Aufdeckung von Gründen** für die trotz des recht hohen Bekanntheitsgrades letztendlich geringe Anwendung bestimmter Methoden und Instrumente auf der einen Seite und der insgesamt doch relativ guten Zufriedenheitsbewertung der aktuellen Umsetzung auf der anderen Seite sollten **zukünftig Gegenstand näherer Untersuchungen** sein.

Mit der **aktuellen Umsetzung des Benchmarking** sind die teilnehmenden Automobil-Händlergruppen **insgesamt am wenigsten zufrieden**. Sieben Händlergruppen geben sogar explizit an, dass sie mit der aktuellen Umsetzung unzufrieden bzw. sehr unzufrieden sind. Gründe hierfür können zum Teil bereits aus den Detailantworten zum Fragenkomplex des Benchmarking (Fragen III.1 bis III.3) abgeleitet werden (z.B. wenig systematische Auswertung von allgemeinen Wettbewerbsinformationen oder eher seltene Durchführung eigener unternehmensexterner Benchmarking-Aktivitäten). Als weitere Ursache für diese Zufriedenheitseinschätzung könnte auch ein möglicherweise ungünstiges „Kosten-Nutzen-Verhältnis“ eigener Benchmarking-Aktivitäten angeführt werden. Die Bewertung des tatsächlichen Nutzens innerhalb der Frage II.1, bei der zwar zehn Teilnehmer dem Benchmarking einen hohen aber bereits 16 Teilnehmer lediglich einen mittleren tatsächlichen Nutzen bescheinigen, ließe diese Vermutung zumindest zu. Auch hier könnten **detailliertere Untersuchungen** interessante Details und Ansatzpunkte für Verbesserungen ergeben.

VIII. Abschließende allgemeine Fragen

Zufriedenheit mit der derzeitigen Umsetzung der angesprochenen Themen (Frage VI.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

In Bezug auf die **eingesetzten Kennzahlen und Kennzahlensysteme** sind die Untersuchungsteilnehmer **tendenziell zufrieden**. Mit sieben Teilnehmern geben im Vergleich zur Zufriedenheitsbewertung der anderen Themen auch relativ viele Unternehmen an, dass sie sehr zufrieden sind. Allerdings muss hier zumindest hinterfragt werden, ob sich das über alle Befragungsteilnehmer attestierte **ausgewogene Verhältnis „klassischer“ und „moderner“ Kriterienausprägungen** für die Charakterisierung der eingesetzten Kennzahlen und Kennzahlensysteme (Frage IV.1) auch in den täglich genutzten und damit „wichtigsten Steuerungskennzahlen“ widerspiegelt (Frage IV.2). Betrachtet man nämlich Kausalbeziehungen und „Ursache-Wirkungs-Ketten“ zwischen den einzelnen Kennzahlenperspektiven („Ressourcen-“, „Prozess-“, „Markt-“ und „Wert-Perspektive“), so sind Kennzahlen zur Steuerung der Ressourcen und Prozesse unterrepräsentiert, die im weitesten Sinne die Voraussetzung einer Kunden- und Marktbearbeitung und damit wiederum für die Generierung von Unternehmenswert sind. **Strategische Initiativen** der Händlergruppen können auf diese Art und Weise nur verkürzt durch diese Steuerungskennzahlen abgebildet und nur in Ansätzen in ihrer operativen Umsetzung unterstützt werden. Ähnlich ließe sich auch anhand der **Befragungsergebnisse zur Strategiemsetzung** (Frage I.4) argumentieren. Die Aufdeckung möglicher Ursachen hierfür und das Finden adäquater Ansatzpunkte für weitere Verbesserungen der in Automobil-Händlergruppen eingesetzten Kennzahlen und Kennzahlensysteme insbesondere im Hinblick auf strategische Fragestellungen könnten ebenfalls Gegenstand weiterer Forschungsaktivitäten sein. Dabei wäre auch die Frage aufzuwerfen, ob sich das in Ansätzen erkennbare **„Strategiedefizit“ innerhalb der Kennzahlen und Kennzahlensysteme** (auch) auf die **Abhängigkeitsverhältnisse im automobilen Absatzkanal** zurückführen lässt. Dies wäre zumindest aufgrund der weitestgehenden Autonomie der Automobil-Hersteller in Bezug auf deren Produkt- und Absatzstrategien oder die Festlegung marginrelevanter (Händler-)Kennzahlen plausibel. Allerdings wären gerade Automobil-Händlergruppen prädestiniert, eine größere strategische Eigenständigkeit gegenüber den Herstellern und Importeuren zu erlangen.

VIII. Abschließende allgemeine Fragen

Zufriedenheit mit der derzeitigen Umsetzung der angesprochenen Themen (Frage VI.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

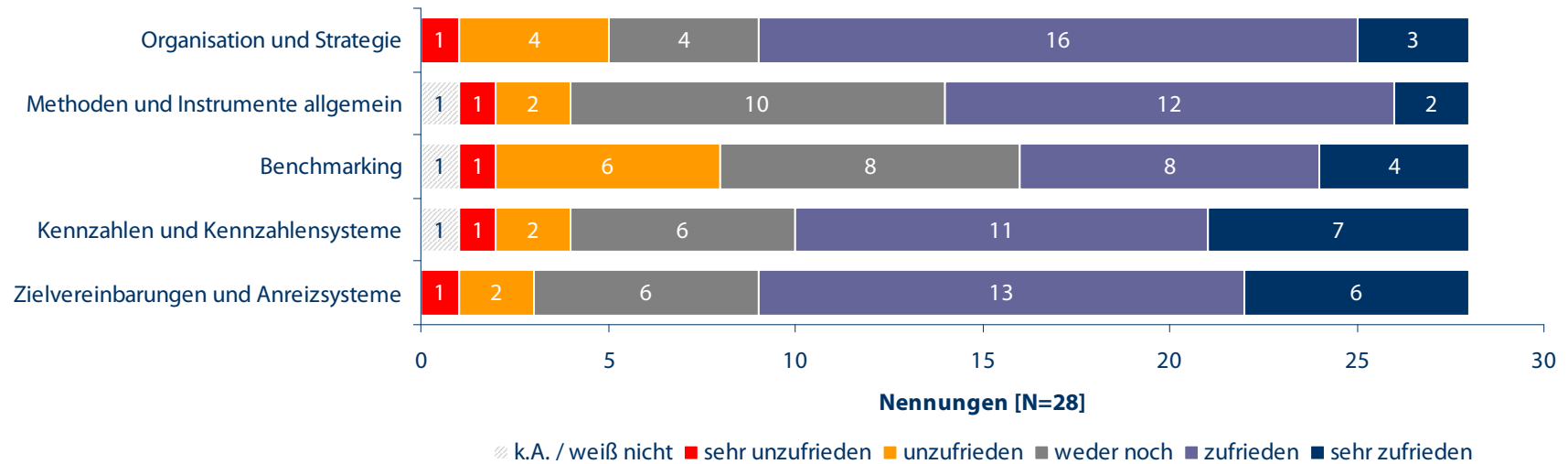
Auch mit der derzeitigen Umsetzung von **Zielvereinbarungen und Anreizsystemen** sind die untersuchten Automobil-Händlergruppen **tendenziell zufrieden**. Diese Einschätzung wird allerdings nur teilweise durch die vorhergehenden Detailergebnisse gestützt. So sind insbesondere in Bezug auf den regelmäßigen Einsatz individueller Zielvereinbarungen noch recht **deutliche Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmensbereichen** erkennbar (Frage V.1). Lediglich die Bereiche Neu- und Gebrauchtwagen sind sehr regelmäßig Gegenstand individueller Zielvereinbarungen sowohl mit dem Management als auch mit den anderen Mitarbeitern. Warum z.B. neben der Autovermietung gerade der **Verwaltungsbereich**, in dem auch sehr sensible und für den Unternehmensbestand äußerst kritische Managementprozesse zusammenlaufen (z.B. Controlling oder Liquiditäts- & Cash-Management), kaum Gegenstand individueller Zielvereinbarungen ist, sollte als **offene Forschungsfrage** weiter verfolgt werden. Zudem müsste hinterfragt werden, ob die individuellen Zielvereinbarungen trotz der nur teilweise stattfindenden Kommunikation von Unternehmensstrategie und Unternehmenszielen (Frage I.3) ihre **intendierte Wirkung** bspw. im Zusammenhang mit der Strategieumsetzung (Frage I.4) adäquat entfalten können. Da im Zusammenhang mit Anreizsystemen lediglich die Nutzung verschiedener Anreize für das Management und die anderen Mitarbeiter abgefragt worden ist (Frage V.2), könnte hier zusätzlich deren **(Ziel-)Wirksamkeit** näher beleuchtet werden. Diese Fragestellung liegt auch deshalb nahe, da im Vergleich mit den Zielvereinbarungen der tatsächliche Nutzen von Anreizsystemen (Frage II.1) weniger hoch bewertet worden ist.

VIII. Abschließende allgemeine Fragen

Zufriedenheit mit der derzeitigen Umsetzung der angesprochenen Themen (Frage VI.1)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Zufriedenheit mit der derzeitigen Umsetzung der im Fragebogen angesprochenen Themen



VIII. Abschließende allgemeine Fragen

Einfluss von Branchenspezifika und Herausforderungen (Fragen VI.2 und VI.3)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Da es sich bei den Themen „größter Einfluss von Branchenspezifika auf Unternehmensführung & Controlling“ (Frage VI.2) sowie „zukünftig größte Herausforderungen für Unternehmensführung & Controlling (Frage VI.3) um **offene Fragestellungen** handelt, ist es sinnvoll, die gegebenen Antworten durch eine geeignete **Kategorisierung für eine systematische Darstellung und Auswertung zugänglich** zu machen. An dieser Stelle sind in Anlehnung an die Kernbestandteile des „**Strategischen Vierecks**“ (vgl. Becker (2007), S. 121) die einzelnen Antworten möglichst eindeutig einer der **fünf Kategorien** „**Lieferanten**“, „**Wertsphäre des Unternehmens**“, „**Leistungssphäre des Unternehmens**“, „**Kunden**“, „**Wettbewerber**“ und zusätzlich „**Politik im weitesten Sinne (i.w.S.)**“ zugeordnet worden. Da eine eindeutige Zuordnung zu nur einer einzigen Kategorie nicht in jedem Fall möglich war, sind auch Mehrfachzuordnungen pro Antwort enthalten, was aber keinen negativen Einfluss auf die Interpretationsmöglichkeiten hat. Die sich ergebende Zuordnung kann zwar wiederum als im Einzelfall willkürlich kritisiert werden, ist aber aufgrund der zugrundeliegenden Systematik sowie der iterativen Zuordnung in mehreren Kontroll- und Diskussionsschritten als plausibel und belastbar einzuschätzen.

Innerhalb der Abbildung sind die fünf Kategorien entsprechend der jeweiligen Anzahl der Antworten zu „Branchenspezifika mit größtem Einfluss auf Unternehmensführung & Controlling“ in absteigender Reihenfolge sortiert. Auf den ersten Blick fällt zunächst auf, dass **tendenziell die meisten Antworten** sowohl in Bezug auf den Einfluss von Branchenspezifika als auch die größten Herausforderungen den Kategorien „Lieferanten“, „Wertsphäre des Unternehmens“ sowie „Leistungssphäre des Unternehmens“ zuzuordnen sind. Antworten, die in Verbindung mit „Politik i.w.S.“, „Kunden“ oder „Konkurrenten“ gebracht werden können, sind insbesondere im Zusammenhang mit den zukünftig größten Herausforderungen für Unternehmensführung & Controlling in Automobil-Händlergruppen **eher selten** gegeben worden.

VIII. Abschließende allgemeine Fragen

Einfluss von Branchenspezifika und Herausforderungen (Fragen VI.2 und VI.3)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Die meisten der von den teilnehmenden Händlergruppen gegebenen Antworten auf die Frage nach den Branchenspezifika, die den größten Einfluss auf Unternehmensführung & Controlling in Automobil-Händlergruppen haben, beziehen sich allgemein auf „**Lieferanten**“ bzw. konkret auf die **Automobilhersteller als Lieferanten des zu handelnden Produktes „Neuwagen“**. „Schlechte Planungen der Hersteller = Abhängigkeit“, „Zusammenarbeit mit und Vertrauen in Hersteller“, „Herstellerstrategien“, „Neuwagenaktionen der Hersteller“, „Ziele der Hersteller“, „Standards / Richtlinien der Hersteller“, „Margensysteme der Hersteller“ oder auch „Abhängigkeitsstrukturen Bank sowie Hersteller“ sind Beispiele für hier gegebene Antworten.

Im Vergleich dazu entfallen in Bezug auf die zukünftig größten Herausforderungen für Unternehmensführung & Controlling in Automobil-Händlergruppen zwar deutlich weniger Antworten auf die Kategorie „Lieferanten“, jedoch werden inhaltlich ähnliche Themen angesprochen. Zu ergänzen sind hier bspw. Antworten wie „Abkehr der Hersteller von starren Preissystemen mit weiter steigender Planungsunsicherheit für den Handel“, „interne Einkaufspolitik“ oder auch „Rückgang After-Sales durch längere Service-Intervalle und die höhere Qualität der Fahrzeuge“.

Insgesamt betrachtet sind sowohl die konkreten Antworten als auch das Verhältnis der Anzahl der Antworten zu Branchenspezifika und Herausforderungen als ein **weiteres Indiz für eine Abhängigkeit auch großer Automobil-Händlergruppen von den Automobilherstellern sowie den jeweiligen Herstellerstrategien** zu interpretieren. Trotz des offensichtlichen Einflusses der Automobilhersteller auf Unternehmensführung & Controlling von Händlergruppen ist umgekehrt der strategische Handlungsspielraum der Automobil-Händlergruppen in Bezug auf ihre „wichtigsten Lieferanten“ eher begrenzt.

VIII. Abschließende allgemeine Fragen

Einfluss von Branchenspezifika und Herausforderungen (Fragen VI.2 und VI.3)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Antworten, die sich der Kategorie der „**Wertsphäre des Unternehmens**“ zuordnen lassen, sind am zweithäufigsten als Branchenspezifika, die den größten Einfluss auf Unternehmensführung & Controlling von Automobil-Händlergruppen haben, genannt worden. Hierbei handelt es sich bspw. um Angaben, wie „geringe Gewinnmarge in Prozent vom Umsatz“, „Eigenmittel in Prozent der Bilanzsumme“, „Basel II“, „Nachlassverhalten“, „Abhängigkeitsstrukturen von den (Hersteller-)Banken“, „Finanzierung“ oder „Investitionsbedarf“. Angemerkt werden muss hier, dass diese genannten Einflussfaktoren auf die „Wertsphäre“ von Automobil-Händlergruppen zwar durchaus branchenspezifisch, aber darüber hinaus auch **charakteristisch für den Mittelstand** sind.

Im Vergleich etwas häufiger konnten Antworten auf die Frage nach den zukünftig größten Herausforderungen für Unternehmensführung & Controlling der „Wertsphäre des Unternehmens“ zugeordnet werden. Als Antworten sind hier z.B. „hoher Anteil Eigenmittel“, „Umsatzsteuerung durch Zielvorgaben“, „Basel II“, „Kostenreduzierung bzw. Halten auf gleichem Niveau“, „hoher Kapitalbedarf vs. Zinslast“ oder auch „Renditesicherung“ angegeben worden.

Es ist hierbei erkennbar, dass insbesondere die als einflussreich charakterisierten Branchenspezifika der „Wertsphäre“ auch z.T. die größten zukünftigen Herausforderungen für Unternehmensführung & Controlling in Automobil-Händlergruppen bedingen. Offensichtlich besteht trotz der strategischen Abhängigkeit von der Automobilherstellern und -importeuren im Hinblick auf die „Wertsphäre“ der Händlergruppen **die Chance, selbst aktiv zu werden.**

VIII. Abschließende allgemeine Fragen

Einfluss von Branchenspezifika und Herausforderungen (Fragen VI.2 und VI.3)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Nur relativ wenige Antworten zu den Branchenspezifika mit dem größten Einfluss auf Unternehmensführung & Controlling sind zur **„Leistungssphäre des Unternehmens“** zu zählen. Mehrfach sind hier **mitarbeiterbezogene Antworten** (z.B. „Qualität der Mitarbeiter und des Managements“, „Vertrauen zu Führungskräften in den Filialen sowie deren Kontrolle“ oder „Mitarbeiterauswahl“) und das **Leistungsprogramm** betreffende Antworten (z.B. „Mehrmarkenhandel“ oder „Wahl des richtigen Portfolios (Marken) – Volumen vs. Premium“) gegeben worden. Darüber hinaus sind Antworten wie „Neue Medien / Internet“ oder auch „zu hohe Schwankungen in der Auslastung“ der „Leistungssphäre des Unternehmens“ zugeordnet worden.

Bereits anhand der absoluten Anzahl der Antworten, die als zukünftig größte Herausforderungen für Unternehmensführung & Controlling in Automobil-Händlergruppen deren „Leistungssphäre“ betreffen, wird deutlich, dass hier **künftig der Schwerpunkt der Aktivitäten** gesehen wird. Auch dabei nimmt das **Thema Mitarbeiter eine zentrale Stellung** ein. Als Antworten sind hier z.B. „erstklassiges Management und begeisterte Mitarbeiter“, „steigende Betrugereien und Unehrlichkeit“, „Mitarbeitermotivation“, „hohe Mitarbeitermotivation trotz des ungleichen Lohnniveaus Industrie / Handwerk“, „Aus- und Weiterbildung“, „Mitarbeiterzufriedenheit“, „Bindung von Fachpersonal“, „Begeisterung der Führungskräfte und Mitarbeiter“ oder „Beseitigung der Resignation in den Köpfen“ gegeben worden. Neben diesen mitarbeiterbezogenen Antworten sind „Prozessverbesserungen“, „Verbesserung des Prozessverständnisses“, „Gewährleistung einer qualitativ hochwertigen Arbeit“, „Umbau der vorhandenen Standorte“, „Ausbau lukrativer Geschäftsnischen“ oder auch allgemein „Vertrieb Neuwagen / Gebrauchtwagen“ genannt worden.

Die „Leistungssphäre“ und dabei **insbesondere die Mitarbeiter** stehen zukünftig bei Automobil-Händlergruppen **im Fokus** von Unternehmensführung & Controlling.

VIII. Abschließende allgemeine Fragen

Einfluss von Branchenspezifika und Herausforderungen (Fragen VI.2 und VI.3)

uf&c – Wissen schafft Wert!

„Politik i.w.S.“ ist als **eines der weniger einflussreichen Branchenspezifika** zu interpretieren. So wurde bspw. selbst die „**Gruppenfreistellungsverordnung (GVO)**“ nur zwei mal genannt, was insbesondere in Anbetracht der aktuellen Diskussion um deren mögliche Fortführung zumindest interessant ist (vgl. z.B. EU-Kommission (Hrsg., 2008)). Darüber hinaus lassen sich bspw. Antworten wie „allgemeine wirtschaftliche und politische Stimmungslage, CO₂-Diskussion und Kraftstoffpreise“, „Preisgestaltung der EU“ oder „Lohn-, Steuer- und Abgabepolitik der Bundesregierung“ als genannte Branchenspezifika mit einem entsprechenden Einfluss auf Unternehmensführung & Controlling der Kategorie „Politik i.w.S.“ zuordnen. Auch die angegebenen zukünftig größten Herausforderungen für Unternehmensführung & Controlling lassen sich nur in wenigen Fällen „Politik i.w.S.“ zurechnen; hier sind ähnliche Antworten (z.B. auch zwei mal „GVO“) wie im Zusammenhang mit dem Einfluss der Branchenspezifika genannt worden.

Die „**Kunden**“ können anhand der gegebenen Antworten ebenfalls als Branchenspezifikum eingeschätzt werden, dem die Teilnehmer einen **vergleichsweise geringen Einfluss auf Unternehmensführung & Controlling** von Automobil-Händlergruppen zusprechen. Dieser Kategorie sind bspw. Antworten, wie „Marktentwicklung“, „Kaufverhalten“ oder „Marktanteil der Marken national“ zuzuordnen. Als zukünftig größte Herausforderungen innerhalb dieser Kategorie „Kunden“ sind z.B. „Kundenzufriedenheit“ oder „konsequente Marktbearbeitung“ genannt worden.

Der Kategorie „**Konkurrenten**“ konnte im Zusammenhang mit dem Einfluss der Branchenspezifika ebenfalls nur **wenige der gegebenen Antworten** zugeordnet werden. Genannt worden sind hier z.B. „starker Wettbewerb sowohl Intra- als auch mit anderen Marken“ oder lediglich „Intra-“. Als zukünftig größte Herausforderung ist bspw. „Konkurrenzkampf erfolgreich bestreiten“ genannt worden.

EU-Kommission (Hrsg., 2008): Bericht der Kommission zur Bewertung der Verordnung (EG) Nr. 1400/2002 über Vertrieb, Instandsetzung und Wartung von Kraftfahrzeugen, Quelle: http://ec.europa.eu/comm/competition/sectors/motor_vehicles/news.html, Zugriffsdatum: 16.06.2008.

VIII. Abschließende allgemeine Fragen

Einfluss von Branchenspezifika und Herausforderungen (Fragen VI.2 und VI.3)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Wie bereits einleitend erläutert, ist eine eindeutige Zuordnung der gegebenen Antworten zu lediglich einer der in Anlehnung an das „Strategische Viereck“ gewählten Kategorien nicht in jedem Fall möglich gewesen. An dieser Stelle sollen deshalb noch einige dieser **kategorieübergreifenden Antworten** dargestellt werden: Im Zusammenhang mit den Branchenspezifika, die den größten Einfluss auf Unternehmensführung & Controlling haben, sind unter anderem folgende Antworten genannt worden: „schnelle Umsetzung marktverändernder Gegebenheiten auf das operative Tagesgeschäft“, „die Dienstleitung soll Premium sein zum Preis eines Discounters“ oder allgemein das „Nachlassverhalten“.

Als größte Herausforderungen für Unternehmensführung & Controlling in Automobil-Händlergruppen geben die Teilnehmer bspw. „Umsatzsteuerung durch Zielvorgaben“, „Sicherung einer stabilen Zukunft“ oder „Dienstleistung und Attraktivität des Hauses weiter steigern und gleichzeitig Kosten senken“ an. Einige der Antworten lassen sich im weitesten Sinne als **Unterstützung von Unternehmensführung & Controlling durch Informationstechnologie** zusammenfassen (z.B. „Datenqualität“, „einheitliches Dealer-Managementsystem für mehrere Marken“ oder „Management-Informationssystem – zeitnah und integriert“).

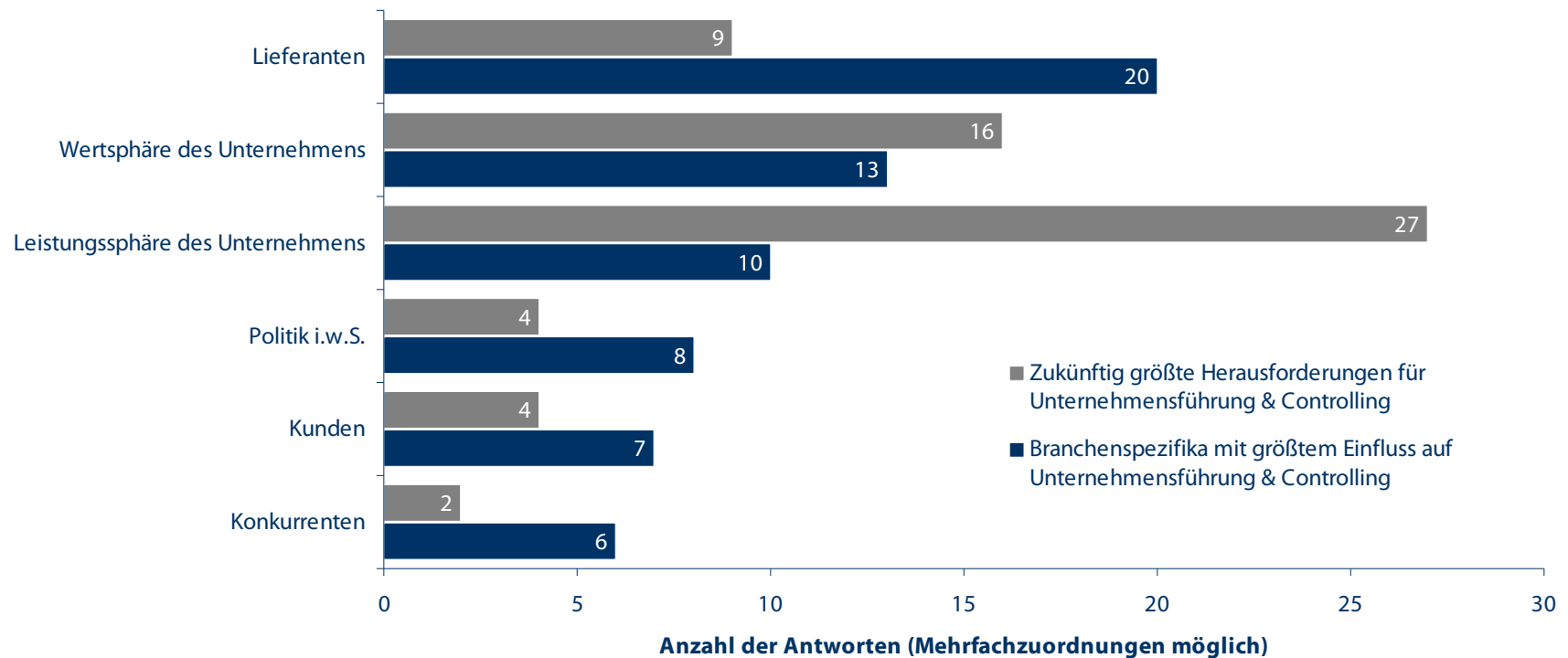
Zudem adressieren einzelne dieser nur mehreren Kategorien gleichzeitig zuordenbaren Antworten sehr deutlich die auch mit dieser Studie aufgezeigten **Defizite in Bezug auf Strategie und Strategieumsetzung als explizit zukünftig größte Herausforderungen**. Hier sind exemplarisch „transparente und schnelle Weitergabe von Tendenzen und Anpassung von operativen und strategischen Entscheidungen im Tagesgeschäft“, „schnelle Reaktion auf äußere Einflüsse und Marktveränderungen“ oder auch schlicht **„weg vom Reagieren hin zum Agieren“** genannt worden.

VIII. Abschließende allgemeine Fragen

Einfluss von Branchenspezifika und Herausforderungen (Fragen VI.2 und VI.3)

uf&c – Wissen schafft Wert!

Einfluss von Branchenspezifika auf und zukünftig größte Herausforderungen für Unternehmensführung & Controlling



Univ.- Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Kurzprofil

uf&c – Wissen schafft Wert!



- E-Mail: ufc@uni-bamberg.de
- Fon: +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)

- Senator der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- CIO der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Vorsitzender des Promotionsausschusses der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Direktor des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg
- Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Vertreter des Controlling innerhalb des Executive MBA-Programms der Universität Mainz, der University of Texas at Austin (USA) und der Dongbei University of Finance and Economics in Dalian (China)
- Vertreter des Controlling innerhalb des MBA-Programms Wirtschaftsinformatik der Universitäten Duisburg-Essen, Bamberg und Erlangen-Nürnberg
- Vertreter des Controlling im MBA-Studiengang Business Management an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Mitglied der Prüfungskommission der Wirtschaftsprüferkammer Berlin
- Mitherausgeber - mit Professor Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber (WHU) - der derzeit ca. 60-bändigen Edition „Unternehmensführung & Controlling“ im Deutschen Universitäts-Verlag (Gabler)
- Erfahrungen als Berater, Trainer und Coach in unterschiedlichen Branchen des Sach- und Dienstleistungssektors (z. B. Audi AG, BMW AG, Deutsche Bahn, Deutsche Post, FAG Kugelfischer AG, KarstadtQuelle Versicherungen, Siemens AG, Telekom AG)
- Gründer, Gesellschafter und Beiratsvorsitzender der Scio GmbH, Erlangen

Dipl.-Kfm. Stefan Fischer

Kurzprofil

uf&c – Wissen schafft Wert!

- E-Mail: stefan.fischer@uni-bamberg.de
- Fon: +49.(0)951.863.2745

- 1995 – 2001 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Schiller Universität Jena und der Newcastle School of Management – University of Newcastle upon Tyne (UK)

Studienschwerpunkte:

Internationales Management
Personalwirtschaft & Organisationslehre
Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

Diplomarbeit:

Entwicklung eines Beratungskonzepts für die Organisationsentwicklung filialisierter Automobilunternehmen / Eine Analyse am Beispiel der Handelsorganisation der BMW Group

- seit 2002 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Forschungsschwerpunkte:

Automobilindustrie & Automobilvertrieb
Performance Measurement & Management
Balanced Scorecard
Unternehmensführung & Controlling in mittelständischen Unternehmen
IT-Controlling

- Derzeitige und frühere Praxistätigkeiten u.a. bei BMW Group München, Autohaus Kretter GmbH Gera und Altenburg, Cloppenburg Automobil AG Düsseldorf, Forschungsstelle Automobilwirtschaft Bamberg, Scio GmbH Erlangen



Becker, W.

Begriff und Funktionen des Controlling, in: BBB, Nr. 106, Bamberg 1995

Becker, W./Wicke, J. M.

Rechtsfragen der Vermögensverwaltung, in: BBB, Nr. 107, Bamberg 1995

Becker, W./Benz, K.

Effizienz des Controlling, in: BBB, Nr. 108, Bamberg 1996

Becker, W./Benz, K.

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, in: BBB, Nr. 114, Bamberg 1996

Becker, W./Sahl, N.

Erfüllbarkeit bedeutsamer Rechenzwecke durch die Prozeßkostenrechnung - dargestellt am Beispiel der Wirtschaftlichkeitskontrolle in administrativen Leistungsbereichen, in: BBB, Nr. 117, Bamberg 1997

Becker, W./Geisler, R.

Medienökonomische Grundlagen der Fernsehwirtschaft, in: BBB, Nr. 119, Bamberg 1998

Becker, W./Daniel, K.

Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe, in: BBB, Nr. 122, Bamberg 1999

Becker, W.

Begriff und Funktionen des Controlling, in: BBB, Nr. 106, Überarbeiteter Nachdruck Bamberg 1999

Becker, W./Brinkmann, F.

Gestaltungsdeterminanten von Funktionskostenrechnungen, in: BBB, Nr. 123, Bamberg 1999

Becker, W./Brinkmann, F.

Kostenrechnung für die Instandhaltung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 124, Bamberg 2000

Becker, W.

Wertorientierte Unternehmensführung, in: BBB, Nr. 125, Bamberg 2000

Becker, W.

Lexikon zur Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, in: BBB, Nr. 126, Bamberg 2000

Becker, W./Stephan P.

Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen, in: BBB, Nr. 127, Bamberg 2001

Becker, W.

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als modernes Orientierungsmuster für das strategische Management, in: BBB, Nr. 129, Bamberg 2001

Becker, W./Piser, M.

Strategische Kontrolle – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 131, Bamberg 2003

Becker, W./Piser, M.

Strategische Kontrolle – Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, in: BBB, Nr. 132, Bamberg 2003

Becker, W./Fuchs, R.

Controlling-Informationssysteme, in: BBB, Nr. 130, Bamberg 2004

Becker, W./Moses, H.

Controlling in karitativen Nonprofit-Organisationen, in: BBB, Nr. 133, Bamberg 2004

Becker, W./Stock, C.

Strategisches Entwicklungsmanagement – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der deutschen Automobilwirtschaft, in: BBB, Nr. 135, Bamberg 2004

Becker, W./Schmeken, G. M.

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als strategisches Orientierungsmuster für den E-Commerce, in: BBB, Nr.136, Bamberg 2005

Becker, W./Stock, C.

Besonderheiten des Strategischen Entwicklungsmanagements am Beispiel eines europäischen Sportwagenherstellers, in: BBB, Nr.137, Bamberg 2005

Becker, W./Brenner, F.

Sanierungsmanagement durch Kreditinstitute – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.139, Bamberg 2005

Becker, W./Kunz, C.

Multiprojektmanagement in Großunternehmen – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.140, Bamberg 2005

Becker, W./Fischer, S./Ostbomk, P.

Lebenszyklusorientierte Steuerung von Projekten, in: BBB, Nr.141, Bamberg 2006

Becker, W./Fischer, S./Semmler, C.

Privacy Benchmarking 2004 – Strategie und Funktion des Datenschutzes in der ITK-Branche, in: BBB, Nr.142, Bamberg 2006

Becker, W./Fischer, S./Mika, S.

Implementierungsstand des IT-Controlling – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.144, Bamberg 2006

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P.

Anforderungen mittelständischer Unternehmen an potentielle Bewerber aus dem Bereich Controlling, Finance & Accounting, in: BBB, Nr. 146, Bamberg 2007

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P.

Erwartungen von Hochschulabsolventen an potentielle Arbeitgeber, in: BBB, Nr. 147, Bamberg 2007

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P.

Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten von Studierenden, in: BBB, Nr. 148, Bamberg 2007

Becker, W.

Grundlagen des Controlling, 4. Aufl., Bamberg 2008
(1. Aufl.: Funktionen und Konzepte des Controlling)

Becker, W.

Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, 7. Aufl., Bamberg 2007

Becker, W.

Kostenmanagement, 4. Aufl., Bamberg 2008
(1.-2. Aufl.: Kostenpolitik und Erfolgssteuerung)

Becker, W.

Planung, Entscheidung und Kontrolle, 5. Aufl., Bamberg 2007

Becker, W.

Strategie und Performance, 7. Aufl., Bamberg 2007
(1.-6. Aufl.: Strategisches Management)