



# *Beispiel Businessplan*

*zur strategischen Ausrichtung der  
Autohandelsgesellschaft PROMOBIL*

## Gliederung / Inhalte

<b>1. Bestandsaufnahme [Orientierung]</b>	<b>2</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Steckbrief und Geschäftszweck</li><li>● SWOT-Analyse</li><li>● Organigramm</li><li>● Kontext des Autohandels im Premiumbereich</li></ul>	
<b>2. Zukunftsentwurf und Ausplanung [Positionierung]</b>	<b>6</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Vision</li><li>● Strategische Handlungsfelder</li><li>● Leistungsportfolio (Beispiel Vertrieb)</li><li>● Geschäftsmodell</li><li>● Schlüsselkunden</li></ul>	
<b>3. Umsetzungsplanung [Realisierung]</b>	<b>12</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Übersicht Projekte</li><li>● Masterplan</li></ul>	
<b>4. Anlage</b>	<b>14</b>
Zielvereinbarung, Monatsauswertung, Verkäufer zur Statusbestimmung, Verkäufer-Führung nach Zielerreichungsgrad, Verkäufertypen, Das „Verkaufsrad“	

## 1.1 Steckbrief AHG PROMOBIL

Bezeichnung	Kennzahlen und Leistungsindikatoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autohandelsgesellschaft PROMOBIL <b>AHG PM</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Filialen, 190 MA (182,5 FTE)</li> <li>• Absatz 2011: 1.100 Neue Automobile, 2.400 Gebrauchte Automobile</li> <li>• Umsatzrendite 2,2% (Benchmark in der Vertriebsregion)</li> <li>• Marktanteil: 10,2% (Durchschnitt 9,6%)</li> <li>• Kundenzufriedenheit: 97% (Durchschnitt 93%)</li> <li>• Umsatz pro Kunde: 15 T€ p.a.</li> </ul>
Geschäftszweck	Weitere Merkmale / Besonderheiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrieb neuer hochwertiger KFZ eines Herstellers an Privat-, Business- und Großkunden</li> <li>• Vertrieb von gebrauchten Automobilen überwiegend im Premium-Segment</li> <li>• Verkauf von Finanzdienstleistungen zur Unterstützung des Vertriebs</li> <li>• Erbringung von Service- und Garantieleistungen, vor allem für die vertriebene Marke</li> <li>• Erbringungen von Serviceleistungen für Fremdfabrikate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die AHG existiert seit 40 Jahren, mit 4 Betrieben (Filialen)</li> <li>• Eigentümer ist die Investorengruppe Car-Group, die europaweit mehrere Autohandelsgruppen unterschiedlicher Marken betreibt</li> <li>• Car-Group fordert eine aggressive Wachstumsstrategie</li> <li>• Vor einem Jahr hat die AHG einen weiteren Standort gekauft, der als 5. Filiale gerade integriert wird</li> <li>• Die Filialen bilden zusammen kein geschlossenes Marktgebiet</li> <li>• Die 5. Filiale ist am weitesten (ca. 85 km) vom Hauptbetrieb entfernt</li> </ul>

\* FTE: Full Time Equivalent (entspricht 37h/Woche)

## 1.2 SWOT-Analyse der AHG-Gruppe

### Stärken

- Hohe Identifikation und hohes Engagement der Mitarbeiter in den 4 Alt-Betrieben
- Viel Erfahrung mit Integration von ursprünglich Inhaber-geführten Betrieben
- Gutes Standing in der Finanz-Holding, da in den letzten Jahren die Ertrags- und Volumens-Ziele immer übertroffen wurden

### Chancen

- Mit der neuen Filiale gelingt der Sprung in eine lukrativere Händlergruppe (bessere Einkaufskonditionen beim Hersteller)
- Durch Volumenwachstum besseres Standing beim Hersteller
- Die Erweiterung des Marktgebietes bringt weitere Wachstumspotentiale

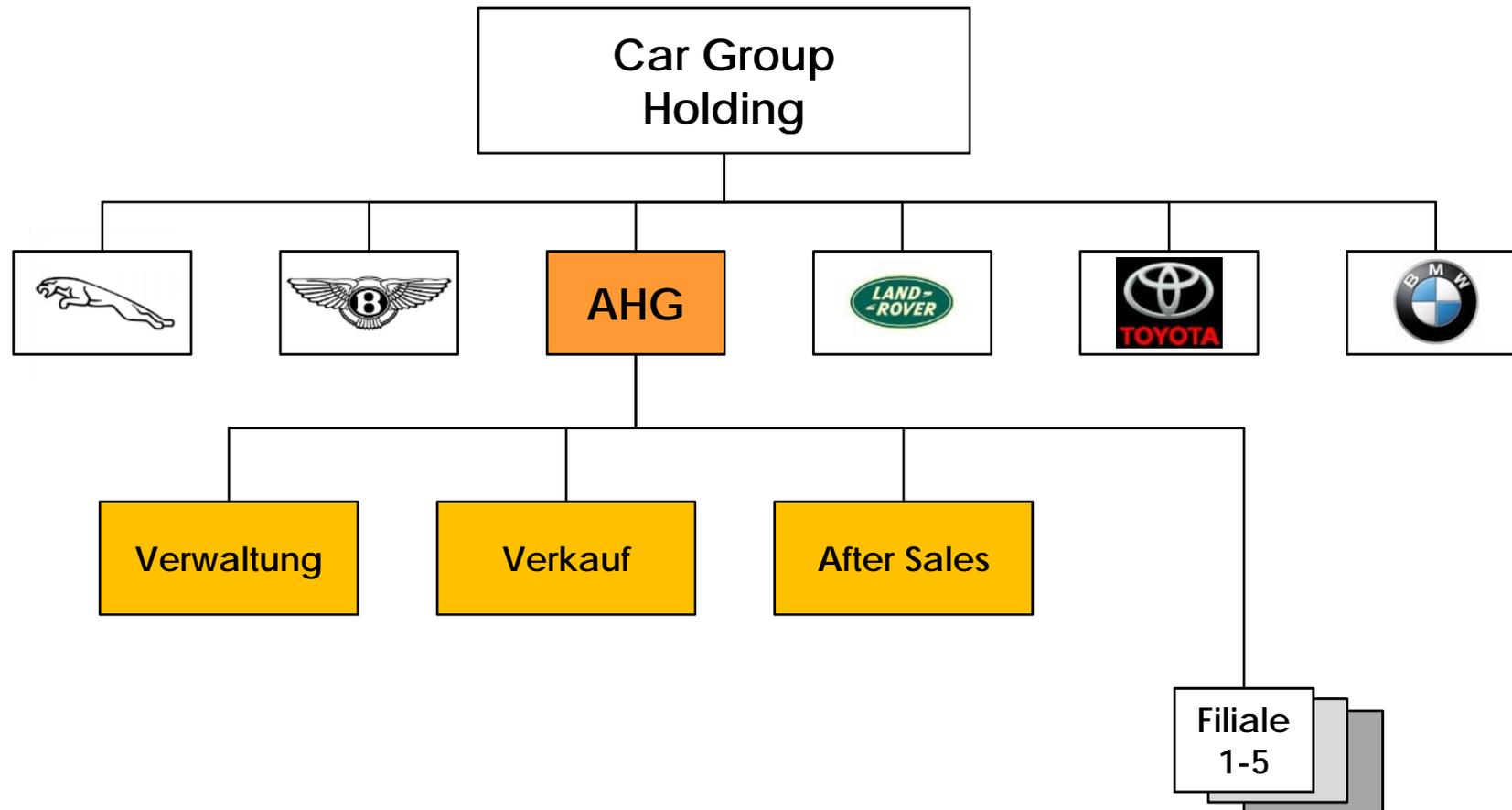
### Schwächen

- Geringe Eigenkapitaldecke, Übernahme ist fremdfinanziert
- Mitarbeitern in der 5. Filiale fehlt die Einsicht für gravierende Veränderungen (wir waren immer gut)
- Engagierte aber teilweise noch unerfahrene 2. und 3. Führungsebene in allen Filialen
- Kein geschlossenes Marktgebiet, daher verstärkter Intra-Brandwettbewerb

### Risiken

- Widersprüchliche Interessen von Investor (profitables Wachstum) und Hersteller (Markenimage)
- Abwanderung von Kunden der 5. Filiale durch ertragsorientierte Preispolitik
- Bindung von Führungskapazitäten durch die Integration auf unbestimmte Zeit
- Einsparpotentiale sind weitestgehend ausgeschöpft (Sparmüdigkeit)

## 1.3 Organigramm



## 1.4 Kontext des Autohandels im Premiumbereich

### 1. Umgang mit den aggressiven Wachstumsstrategien der 3 Premiumanbieter

- Überflutung des gesättigten Marktes mit Fahrzeugen
- Jeder der 3 Premiumanbieter (Mercedes, BMW, Audi) will in den nächsten Jahren Marktführer auf dem Weltmarkt werden, dazu gehört wegen des hohen Prestige auch die 1. Position im Heimatland Deutschland.
- Ruinöser Preiskampf, der profitable Nischen der Händler gefährdet (Markttransparenz, Internethandel interner Wettbewerb)

### 2. Gute Antwort auf den neuen Kundentypus „Schnäppchenjäger“ (Smart Shopper) finden

- Geiz-ist-geil Haltung breitet sich aus
- Top informiert durch Internet und Wettbewerbsvergleiche
- Hemmungslos fordernd und Preisunterschiede geschickt nutzend
- Wegen des Volumendrucks vom Hersteller kann auf den Smart-Shopper nicht verzichtet werden, dadurch riskante Preisdifferenzierung (Irritation der loyalen, markenbewussten Kundschaft)

### 3. Potentiale nutzen, die in der Organisation schlummern

- Intensive Führung entsprechend der Leadership Pipeline (Experte, Team oder Funktion Manager)
- Schlanke und gut dokumentierte Prozesse
- Verbindliche Standards, die Zeit sparen und eine hohe Qualität ermöglichen
- Mitarbeiter für Low-Profit Situation sensibilisieren sowie High Performance Kultur etablieren

### 4. Change- und Integrationsexpertise entwickeln

- Zusammengekaufte Standorte zu schlagkräftigen Einheiten formieren
- Professionelle Post-Merger-Integration Prozesse etablieren
- Change- und Transformationsprozesse anstoßen und erfolgreich umsetzen

## 2.1 Unsere Vision / Unser Selbstverständnis

**Wir wachsen weiter!**

**Bei Ertrag und Kundenzufriedenheit sind wir in der  
Region Südost Benchmark.**

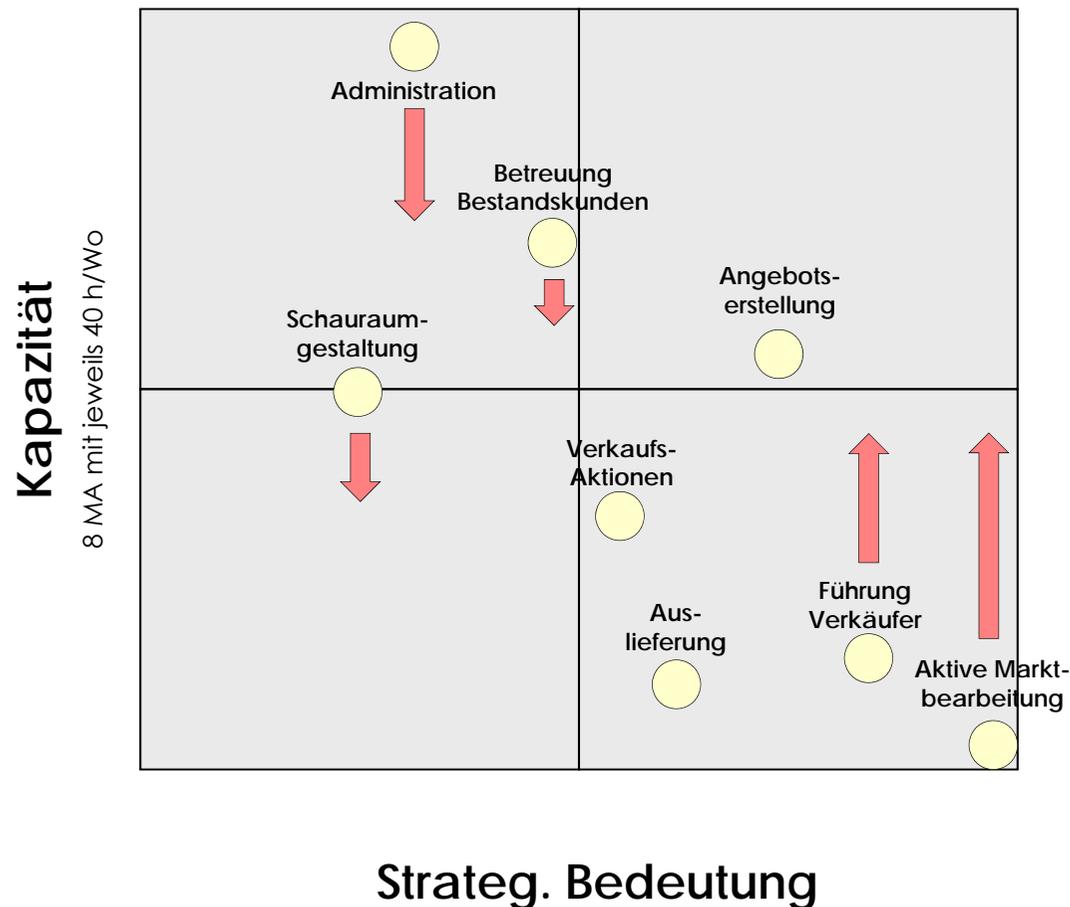
Wir sind so stark, weil unsere Mitarbeiter

- mit Freude und Leidenschaft für den Kunden da sind
- sich mit der AHG und dem Team identifizieren und
- bei allen Entscheidungen das Wohl der AHG im Blick haben

## 2.2 Strategische Handlungsfelder

1. **Integration des neuen Standortes als 5. Filiale und Entwicklung auf das gleiche Leistungs- und Qualitätsniveau wie die AHG**
2. **Umsetzung des neuen Vertriebskonzeptes: 2 Vertriebskanäle etablieren**
  - A) Von der Stange: Schneller Verkauf von Standardfahrzeugen
  - B) Hersteller Individual: Beratungsintensive und exklusive Individualpakete
3. **Umsetzung neuer Vertriebsdienstleistungen nach dem Motto: „Kleinvieh macht mehr Mist“**  
Leasing-Verträge für Privatkunden, Service für Fremdfabrikate, Flottenmanagement usw.
4. **Wachstum im After Sales-Bereich**  
Grundauslastung der Werkstätten durch Fremdfabrikatsflotten, Zusatz-Serviceleistungen, verstärktes Räder- und Reifengeschäft, „Aufmotzen“ von Fahrzeugen, saisonale Schnäppchen um die Werkstatt zu füllen usw.
5. **Restriktive Finanz- und Investitionsplanung zur Finanzierung von weiterem Wachstum in der Fläche (Übernahme weiterer Konkurrenten)**
6. **Qualifizierung und Sensibilisierung aller Mitarbeiter für die Besonderheiten der AHG-High-Performance Kultur**

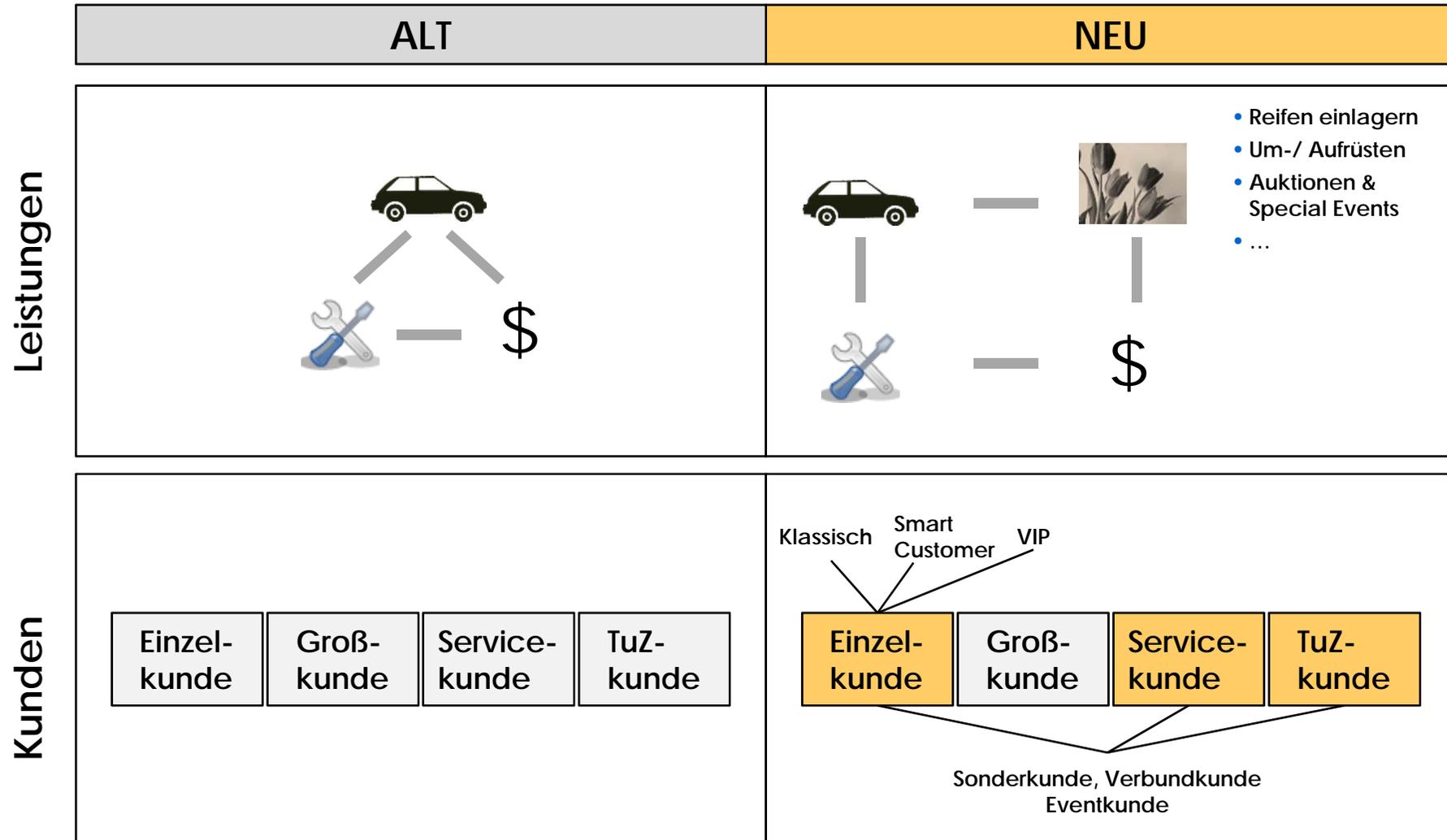
## 2.3 Leistungs-Portfolio (am Beispiel Vertrieb 5. Filiale)



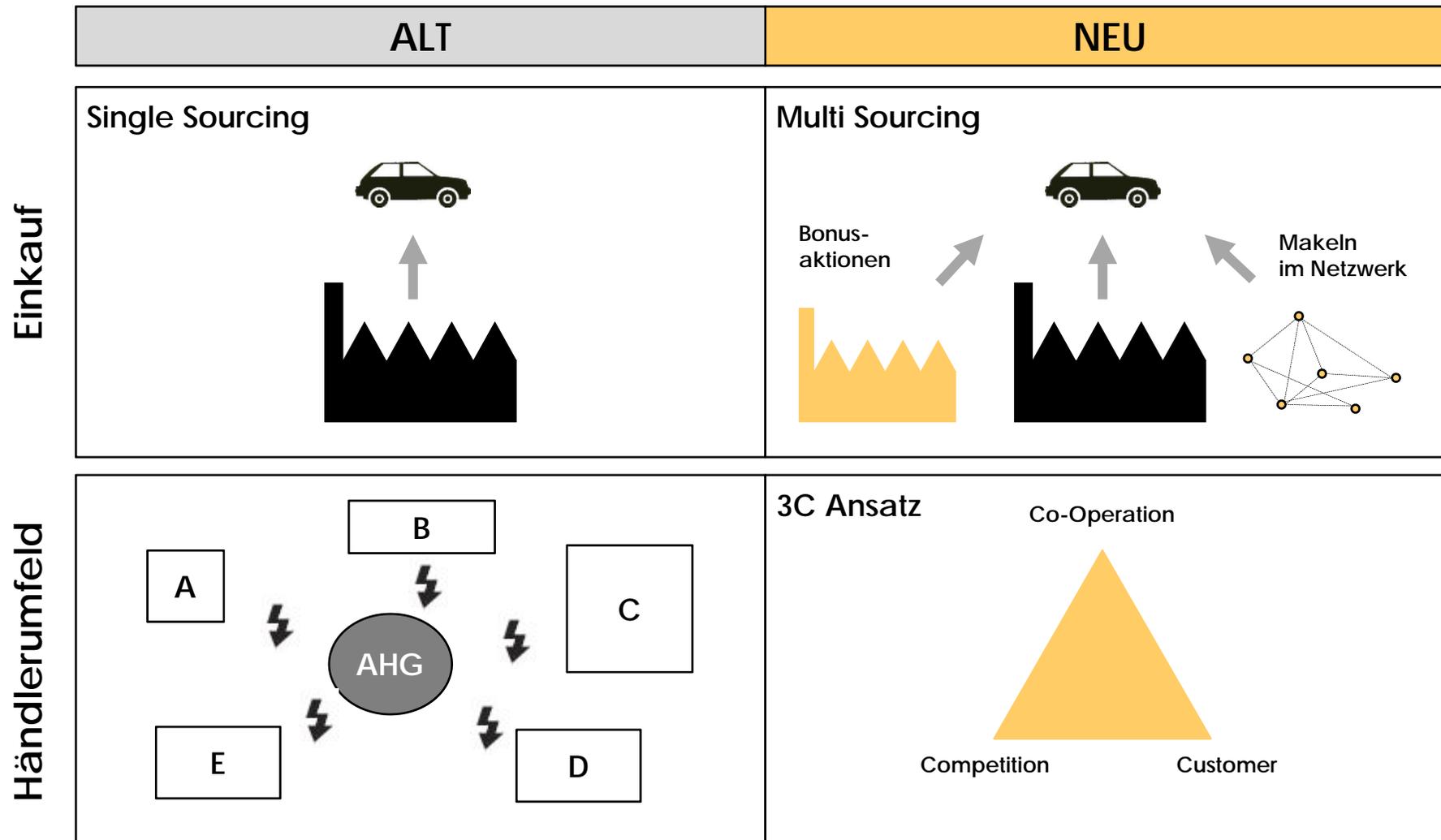
### Fazit:

- Der administrative Aufwand ist zu groß und zu viel davon durch Verkäufer
  - Keine systematische Nutzung der Verkaufsassistenten
  - Keine gelebten Standardprozesse
  - Ineffektive Angebotserstellung weil keine Qualifizierung der Interessenten (kein 6-Kriterien-Check)
  - VKL operiert auf falschem Management-Level (zu viel Experte, zu wenig Zeit für Führung)
  - Keine aktive Marktbearbeitung und deswegen leerer Angebotspuffer
- Konsequente Umwidmung der eingesetzten Ressourcen
- Stärkere Führung der Verkäufer

## 2.4 Das Geschäftsmodell der AHG (I)



## 2.4 Das Geschäftsmodell der AHG (II)



## 2.5 Die Schlüsselkunden der AHG

### Geschäftsführung Finanzholding

- Strategische Ausrichtung des Unternehmens und Einbettung Group
- Erreichung unternehmerischer Ziele (Volumen, Ertrag, K-Zufriedenheit)
- Transparentes Risiko-Management und weiterhin hohe Rendite

### Hersteller

- Erfüllung des Händlerlieferplanes und strikte Einhaltung Bestell-Termine
- Zuverlässiger Partner bei Sonderaktionen
- Hohe Kundenzufriedenheit und -loyalität im Markt

### Groß-Kunden

- Perfektes Management der Mobilität zu planbaren, niedrigen Kosten
- Rundum-Sorglos-Paket
- Persönliche Betreuung durch qualifizierte Key Account Manager

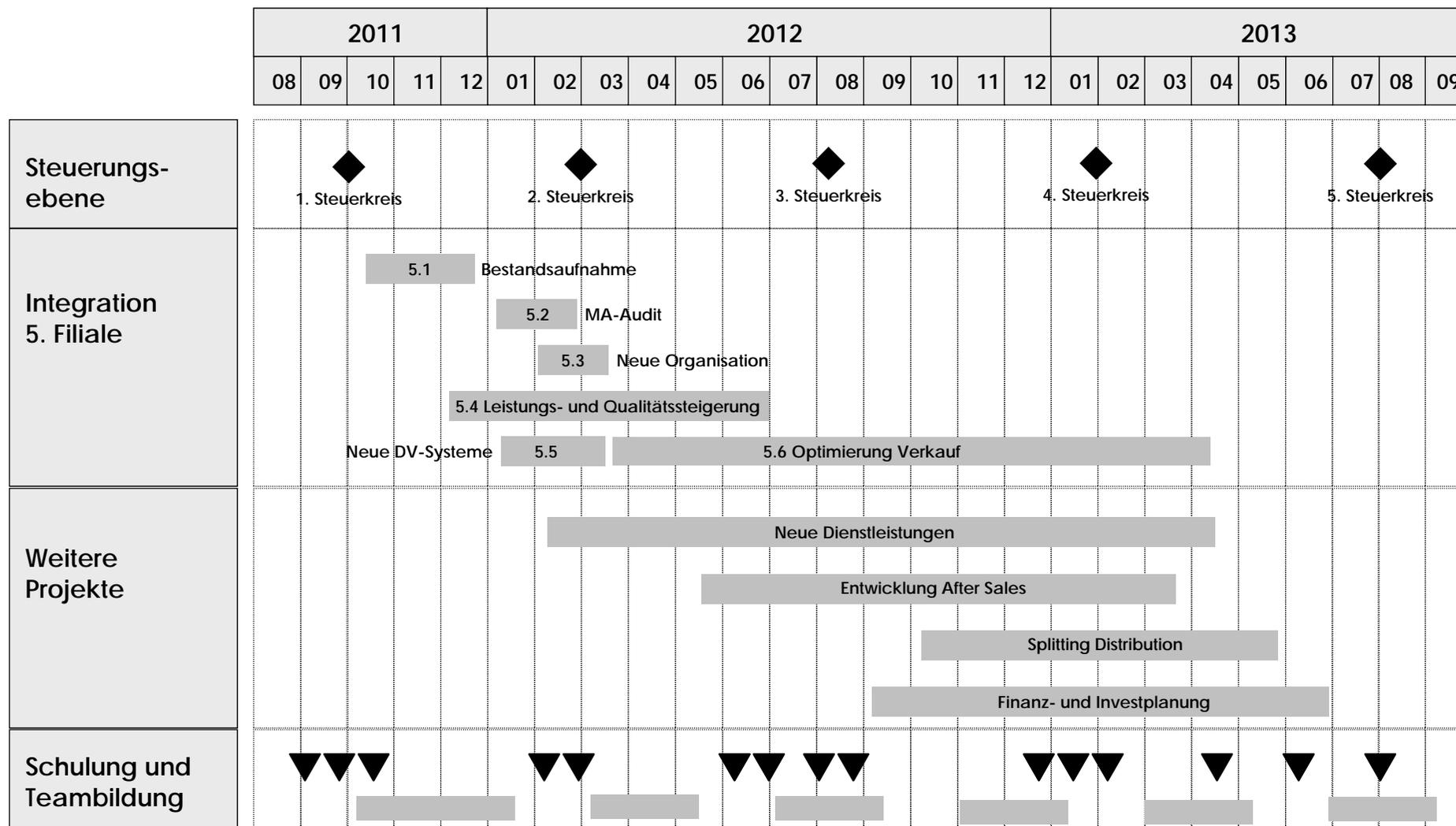
### Privat-Kunden

- Schnelle und kompetente Dienstleistung auf höchstem Niveau
- Erleben der Markenwelt, Zugehörigkeit zur Marken-Community
- Differenzierte Wahrnehmung im Vergleich mit der Werksniederlassung und Interbrandwettbewerbern

## 3.1 Übersicht Projekte

Projektname	Ziele / Arbeitspakete	Termin	
		Start	Ende
<b>Integration 5.1 Bestandsaufnahme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit durchführen</li> <li>- Prozesse aufnehmen und bewerten</li> <li>- Einsparpotentiale herausarbeiten</li> <li>- Zeitplan zur praktischen Umsetzung vorstellen</li> </ul>	Okt 11	Dez 11
<b>Integration 5.2 MA-Audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anforderungskriterien festlegen</li> <li>- Audit durchführen</li> <li>- Feedbackgespräche führen</li> <li>- Qualifizierungsmassnahmen festlegen und umsetzen</li> </ul>	Jan 12	Feb 12
<b>Integration 5.3 Neue Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neues Organigramm erstellen</li> <li>- Zuständigkeiten festlegen</li> <li>- Verträge und Gehälter neu verhandeln</li> </ul>	Feb 12	Mrz 12
<b>Integration 5.4 Leistungs- und Qualitätssteigerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsführung ist 2 Tage pro Woche in der 5. Filiale</li> <li>- Strukturierte Führung im Verkauf und der Werkstatt</li> <li>- Leistungszahlen in allen Bereichen erfassen und transparent machen</li> <li>- Regelmäßig Feedback geben</li> </ul>	Dez 11	Jun 12
<b>Integration 5.5 Einführung neue DV-Systeme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestandsaufnahme der aktuellen DV</li> <li>- Einführungs- und Veränderungsbedarf erfassen</li> <li>- Zeit- und Kostenplan für die Anpassung der DV</li> </ul>	Jan 12	Mrz 12
<b>Integration 5.6 Optimierung Verkauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienstwagentag premiumlike vorbereiten und durchführen</li> <li>- Senkung der Standtage unter 90</li> <li>- Neue Leistungskultur im Verkauf einführen</li> </ul>	Mrz 12	Apr 13
<b>Neue Dienstleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neue Dienstleistungen planen und pilotweise umsetzen</li> <li>- Höhere Kundenbindung durch bessere Zielgruppenfokussierung</li> </ul>	Feb 12	Apr 13
<b>Entwicklung After Sales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profilierung als Flotten-Center für Fremdfabrikate</li> <li>- Erhöhung Wertschöpfung im Service</li> <li>- Webbasieretes Angebot und Abwicklung</li> </ul>	Mai 12	Mrz 13
<b>Splitting Distribution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung der Verkäufertypen und Einführung in allen Filialen</li> <li>- Verbesserung der Erträge bei kundenbelegten Fahrzeugen</li> <li>- Höhere Volumina bei Fahrzeugen vom Lager</li> </ul>	Okt 12	Mai 13
<b>Finanz- und Investplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparente Finanz- und Investplanung etablieren</li> <li>- Auf Kaufgelegenheiten schneller reagieren können</li> <li>- Risk Management und Due Dilligence einführen</li> </ul>	Sep 12	Jun 13

## 3.2 Masterplan



## 4. Anlage

1. Zielvereinbarungen für 2011
2. Monatsauswertung Verkäufer zur Statusbestimmung
3. Verkäufer-Führung nach Zielerreichungsgrad
4. Verkäufertypen (Beziehungsverkäufer, Börsenmakler ...)
5. Das „Verkaufsrad“

## 4.1 Zielvereinbarungen (Beispiel 2011)

	Jahresziele	Ausprägungen	Meß- kriterien	Ziel- wert	Wer	Z-Grad
Finanzen / Ertrag	Umsatzsteigerung um 20% auf Basis Vorjahr	für alle Produkte, Dienstleistungen (NA, GA, TuZ, Service)	in Mio €	135	GF, BLs	90%
	Absatzsteigerung	Neufahrzeuge incl. 120 Großkunden	Fzg	1.100	GL, VKL	120%
		Gebrauchtfahrzeuge bei 80 Standtage, 5.6 U-faktor	Fzg	2.400	GL, VKL	70%
	Verbesserung DB3 um 350 T€	Schwerpunkt After Sales und Verkauf	in Mio €	2,3	GL	50%
	Kostenreduzierung um 150 TE in Verwaltung	EDV, Marketing usw. (15 Kostenarten, ABC-Analyse)	in T€	50	VerwL	100%
	Optimierung Bestandsmanagement (max 90 Fzg.)	40 Lager, 17 VFW, 13 Mini	Bestandswert in T€	2.066	VKL	98%
		20 Autovermietung	Bestandswert in T€	600	VKL	100%
	Optimierung Prämien (Prämiensurfen)	Produktbezogen, Marketingbezogen	in % von Max Prämien	75%	VKL	85%
Markt / Kunden	Verbesserung Gebietsarbeit	in Nicht-Kerngebieten (G4, G7, G9, G10)	Anz. Kunden- kontakte	?	VKL	?
	Verbesserung Adressmanagement	Qualifizierte Adressen nach QMA-Standard	% QMA	60%	VKL	100%
	Neue Geschäftsfelder erschließen	Pflegepass, Reifenaktionen, Unfallinstandsetzung, Fahrschule	Mehrumsatz in Mio €	1,1	ASL	90%
	Akquisition in Fremdgebieten	bei NL, Händler C, Händler M, Händler B	neue Kontakte	400	VKL	20%
	Differenz Fremdeinlieferungen zu Pump out	Pump Out > Pump In	Anz. Fzg	120	VKL	100%
Prozesse / Strukturen	Firmenleitbild leben	im Führungsprozess	MA-Befra	3,8	FK	120%
	Einbindung und Förderung Mitarbeiter	Regelmäßige MA-Gespräche	MA-Befra	3,8	BL, AL	50%
		regelmäßige Teambesprechungen	MA-Befra	3,8	AL	80%
	Organigramm regeln und leben	Matrixorganisation	MA-Befra	3,8	GF	100%
	Qualitätsmanagement umsetzen und leben	Audit bestehen	QMA-Audit	> 85%	BL	100%
Lernen / Innovation	Systematische Mitarbeiterentwicklung	Mitarbeiterschulung	Anz. Quali- Tage pro MA	3	GF, BLs	100%
		Erfahrungsaustausch mit Wettbewerbern	Anz. Besuche pro MA	1	GF, BLs	60%
	Einführung Projektmanagement für FK	PM-Schulung für alle FK (incl. Meister)	Anz. FK	100%	GF, BLs	100%
		Pilotprojekte mit Coaching	Anz. Projekte	5	GF, BLs	100%
	Nachwuchs aus eigenen Reihen fördern	Juniorverkäufer, Mechatronik und Elektronik	Anz. MA	8	VerwL	100%

## 4.2 Monatsauswertung Verkäufer zur Statusbestimmung

<b>Verkäufer:</b>	Herr Hasenfuß
<b>Monat:</b>	Juni, 21 Arbeitstage

Benchmarks	IST	SOLL	Δ
Auftragseingang:	7	8	-1
Angebote:	12	32	-20
Adressbestand	904	1.200	-296
Adressqualität	786	1.020	-234
Kontakte im Monat	129	252	-123
Kontaktdurchschnitt pro AT	4	12	-8
Neuakquisitionen pro Monat	2	20	-18
Probefahrten pro Monat	2	16	-14
Unerledigte Kontakte	89	22	67
Aussendienst-Zeit (Std.)	2	40	-38
Kundenzufriedenheit	1,9	1,2	-0,7
Hersteller-Bank Penetration per in %	32%	65%	-33%
Auftragseingang per	35	40	-5
Durchschnittsnachlass	11,8%	9,0%	-2,8%
Zielerreichungsgrad in %	<b>88%</b>		

Alter: 42 Jahre, männlich, 15 Jahre bei der A

### Maßnahmen

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Mit jedem Verkäufer wird die IST-Situation bestimmt und entsprechende Maßnahmen abgeleitet

### 4.3 Verkäufer-Führung nach Zielerreichungsgrad

Zielerreichung in %	Einzelgespräche pro Woche	Deckungsbeitrag	Angebots-Controlling	Vertragslisten Leasing Finanzierung	Vertragsende ohne Kontak-tierung	Kontakt-auswertung	Routen-/ Tages-planung	Verkäufer-begleitung
> 110%	1	X						
100 - 110%	1	X	X					
90 - 99%	2	X	X	X	X			
80 - 89%	3	X	X	X	X	X	X	
< 80%	5	X	X	X	X	X	X	X

## 4.4 Verkäufer-Typen

### Typ 1: Beziehungs- verkäufer



- Strebt eine starke, belastbare Beziehung zum Kunden an
- Zielgruppe: der klassische markenbewusste Kunde
- Bringt die üblichen Volumina
- Seine Stärken sind die Beratung und die Loyalität
- Hat Schwächen in der Akquise und im Intra-brand-wettbewerb

### Typ 2: Börsenmakler



- Strebt keine persönliche Bindung zum Kunden an
- Zielgruppe: der preisaggressive Kunde, der Beratung, Betreuung und individuelle Ausstattung nicht honoriert
- Schnelles Drehen von Neuwagen (eigener Bestand, Quoten und Bestand fremder Händler)
- Erschließt zusätzliche Mengen bei niedrigen Erträgen (Smart Shopper)

### Typ 3: Flagship- Verkäufer



- Repräsentiert in Auftreten, Kommunikation und Lifestyle die Marke
- Zielgruppe: VIP-Kunden mit besonders hohen Ansprüchen an Individualität und Betreuung
- Stützt sich auf Schnittstellen und Backoffice
- Starkes, charismatisches Selbstbewusstsein

## 4.5 Das Verkaufsrads

