

EDV-STRATEGIE

Strategische Waffe statt lästiges Übel

Mit der passenden EDV-Strategie lässt sich das eigene Geschäft wirkungsvoll unterstützen.

KURZFASSUNG

Eine EDV-Strategie und deren konsequente Umsetzung vermeiden nicht nur den berühmten Anwendungszoo im Unternehmen, sondern geben der eigenen EDV konkrete Hilfestellungen, wie sie zielorientiert und nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

Mit der EDV ist es wie mit einigen anderen Dingen: mit ihr will man nicht – ohne sie kann man nicht. Gleichzeitig gilt sie im Autohaus vielen Führungskräften und Eigentümern noch als ein großes und ungelöstes Mysterium. Nachfolgend sind beispielhaft einige Fragestellungen und Aussagen mit Bezug zur EDV aufgeführt, die in der großen Mehrzahl der Autohäuser tagtäglich anzutreffen sind.

- Ist meine EDV eigentlich zu teuer?
- Warum brauchen wir denn immer noch fünf Stunden für einen einzigen Controlling-Bericht?
- Ich weiß zwar, dass Internet und Social Media immer wichtiger werden, bekomme aber einfach keinen Pack-An an das Thema!
- Hat mein Team das Thema Datensicherheit im Griff?
- Cloud-Computing, BI, Backbone, IP, MySQL, HTML, ... wie bitte? ... und brauche ich das alles?

Wo Großkonzerne (angeblich!) schon Jahre weiter sein sollen und einem die Systemanbieter das Blaue vom Himmel herunter versprechen, tut sich der mittelständisch geprägte Automobilhandel mit dem Thema EDV und IT-Systeme schwer. Die Gründe für diese Schwierigkeiten sind vielfältig und liegen nicht nur im Verant-

wortungsbereich des Autohauses. So gibt es im Schnitt tatsächlich über drei Dutzend EDV-Systeme in einem markengebundenen Autohaus. Das erzeugt automatisch eine genauso immense wie abschreckende Komplexität. Beispielsweise bräuchte man insgesamt 120 Schnittstellen, wenn man nur sechs Systeme untereinander vernetzen will. Auch herrscht – wie in jedem anderen Unternehmen auch – eine „natürliche“ Sprach- und Philosophiebarriere zwischen Entscheidern und EDV-Mitarbeitern. Beispielsweise müssen Entscheider pragmatisch und schnell nach dem Ansatz 80/20 handeln. In der EDV wird dagegen Genauigkeit und das Denken in komplexen Systemen gefordert. Der wichtigste Grund für die aufgeführten Unsicherheiten liegt jedoch i.d.R. im vollständigen Fehlen einer eigenen EDV-Strategie.

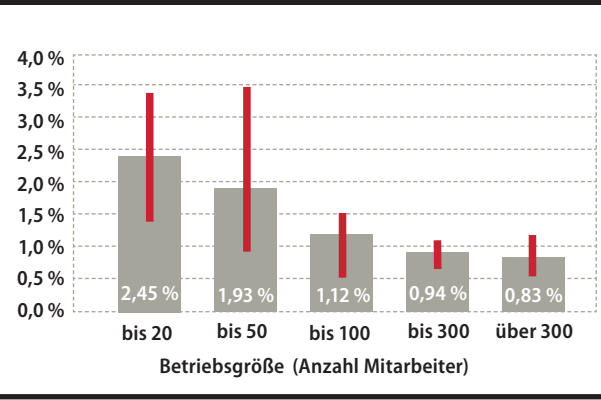
EDV-Kosten ermitteln

Wer dieses Thema in seinem Betrieb organisieren möchte, beginnt am besten mit einer Standortbestimmung, wozu u. a. die EDV-Kosten herangezogen werden können. Auch wenn diese durch die unter-

schiedlichen Buchungspraxen nur sehr ungenau zu ermitteln sind, geben sie aber zumindest einen groben Anhalt. Eine vom Autor durchgeführte Befragung von 22 Autohäusern ergab die in der Abbildung (siehe unten) wiedergegebene Aufteilung der EDV-Kosten im Verhältnis zum Bruttogewinn. Die EDV-Kosten im Verhältnis zum Umsatz streuen analog zwischen demnach 0,05 Prozent und 0,1 Prozent und liegen pro Mitarbeiter größenordnungsmäßig bei ca. 1.000 Euro – je größer die Gruppe, umso niedriger ist auch diese Zahl.

Interessant an den letzten beiden Werten ist ein Vergleich mit anderen Branchen. So liegen nach Erhebungen der Unternehmensberatung PWC die EDV-Kosten pro Mitarbeiter und Jahr im bundesweiten Branchenmix bei 3.750 Euro für Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern. Dieselben Kosten im Verhältnis zum Umsatz rangieren zwischen 0,92 Prozent und 4,55 Prozent, was einem Mittelwert von 2,2 Prozent entspricht, was von der European Business School in einem IT-Report erhoben wurde. Auch wenn man davon ausgehen muss, dass der Bezug auf den Umsatz durch die hochpreisigen Kfz-Produkte den Vergleich mit anderen Branchen stark verzerrt, wird aber erkennbar, dass die EDV-Kosten des Autohandels erheblich (mindestens um den Faktor 3) unter denen anderer Branchen liegen. Gründe dafür sind u. a., dass die Kosten für viele EDV-Systeme durch die Hersteller gestützt werden und dass Lizenzkosten von externen Anbietern von EDV-Systemen (z. B. DMS, CRM-Systeme etc.) um bis zu einen Faktor 10 unter denen von Anbietern vergleichbarer Produkte in anderen Branchen liegen. Dies liefert aber nur die kleinsten Gründe für die Unterschiede zwischen den Branchen.

EDV-KOSTEN IM VERHÄLTNISS ZUM BRUTTOGEWINN



Quelle: eigene Analysen, 2014 (n = 22 Autohäuser, mit minimalem und maximalem Wert in der jeweiligen Gruppe)

Geringe Investitionsquote

Der weitaus größere Grund ist auf eine zu geringe Investitionsquote des Automobilhandels zurückzuführen. Dies wird auch durch die Beobachtung gestützt, dass diverse IT-Trends in der Vergangenheit erst mit z. T. vielen Jahren Verspätung durch den Automobilhandel aufgenommen wurden. Als Beispiele mögen hierfür die Themen E-Commerce, CRM-Systeme, Mobile-Computing, Social Media etc. dienen. Sehr deutlich muss aber hinzugefügt werden, dass dies nur bedingt durch den Handel selber verschuldet ist. Insbesondere herstelleregebundene Händler, die zu Investitionen bereit gewesen wären, können ein Lied singen von technologisch völlig veralteten EDV-Systemen der Hersteller bzw. nicht bereitgestellten Schnittstellen zu diesen, Grabenkämpfen zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen eines Herstellers mit ihren unterschiedlichen EDV-Systemen oder Herstellervorgaben wie z. B. Betriebskonzepte, die seit Jahren nicht annähernd auf der Höhe der Zeit sind. Diese Probleme erschweren innovative EDV-Vorhaben.

All dies sollte aber nicht zu Resignation im Handel führen. Ganz im Gegenteil, im zielorientierten Einsatz und der strategisch richtigen Positionierung der eigenen EDV schlummern immense Potentiale, die es zu heben gilt. Auf der 23. AUTO-

» In der richtigen Positionierung der EDV schlummern immense Potentiale. «

Dr. Jörg von Steinaecker,
Geschäftsführer Steinaecker Consulting

HAUS Sommerakademie im Jahr 2014 befragte der Autor insg. 33 Vertreter von Autohäusern zu diesem Thema, s. *Abb. auf der nächsten Seite*. Demnach wollen 82 Prozent (!) der Autohäuser die EDV in Zukunft als strategische Waffe einsetzen, also deutlich über die reine Pflichterfüllung hinausgehen. Die eigene EDV als strategische Waffe einzusetzen ist unter drei unterschiedlichen, aber miteinander kombinierbaren Zielsetzungen möglich:

1. Ertragssteigerung:

Hierunter zählen alle EDV-gestützten Maßnahmen zur Steigerung des betrieblichen Ertrags, angefangen von elektronischen Beschaffungssystemen zur Reduzierung von direkten Beschaffungskosten über CRM-Systeme bis hin zur webbasierten Leadgenerierung für die Erhöhung der Erlöse.

2. Erreichung von internen Effizienzzielen:

Hierunter zählen alle Unterstützungsmaßnahmen der EDV, die zu internen Verbesserungen durch schnellere, fehlerfreie, günstigere, transparentere etc. Prozesse führen. Hierunter fallen z. B. interne Ticketsysteme, integrierte DMS, Werkstattplaner, die Buchhaltungssoftware etc.

3. Erzielen von Differenzierungsvorteilen:

Hierzu zählen alle Ansatzpunkte der EDV, die dazu führen, dass der Kunde eine Differenzierung des Autohauses vom Wettbewerb wahrnimmt. Dazu gehören alle Informations- und Kommunikationssysteme, die durch Kunden genutzt oder von diesen wahrgenommen werden, angefangen vom Tablet in der Dialogannah-

**FAST JEDER
AUTOFAHRER
VERSTÖSST GEGEN
DIE GEBOTE DER
SICHERHEIT.**



Jeder 10. Autofahrer fährt mit zu wenig Profil.
Jeder 3. Autofahrer fährt mit kritischer Profiltiefe.*

Hier sind Autohäuser nicht nur in der Pflicht. Sie haben auch eine große Chance auf Zusatzumsatz mit Reifenersatz.

*Quelle: *IFA-Institut, Prof. Dr. Stefan Reindl

Nutzen Sie die

RäderInspektion PLUS

für die Sicherheit Ihrer Kunden.
Es wird Ihnen mit Umsatz gedankt.



4WHEELS® SERVICES GmbH
Kaistraße 6
40221 Düsseldorf
+49 (0) 211 - 90 60 90
info@4wheels.de

**4WHEELS + RäderInspektion PLUS
= Mehrwerte für Autohäuser**

4WHEELS®
RäderHotel®

www.raederinspektion.de

me, über den Welcome-Terminal, den elektronischen Teilekatalog (mit attraktiver Zubehörpräsentation), die Funktionen der Telefonanlage bis hin zur Website, den Social-Media-Präsenzen oder der Mobile-App des Autohauses.

Aufgabe der EDV-Strategie

Die Aufgabe der unternehmenseigenen EDV-Strategie ist es, diesen Zielsetzungen eine konkrete Gestalt zu geben. Sie stellt damit den Wertbeitrag der EDV zum Unternehmenserfolg sicher und ist im Wesentlichen das dokumentierte Ergebnis eines internen Diskussions-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesses. An diesem Prozess sollten neben der Geschäfts- und EDV-Leitung insbesondere die Leiter der einzelnen Fachbereiche des Autohauses teilnehmen. Ausgangspunkt und Eingangsgröße sind die Unternehmensziele (z. B. Renditeziele, Marken- oder Standortziele etc.) sowie die Ziele der einzelnen Fachbereiche, zusammen mit ihren kritischen Erfolgsfaktoren.

Insbesondere Letztere geben konkrete Hinweise auf notwendige Unterstützung durch die EDV, wodurch ihr zielorientierter Einsatz überhaupt erst möglich wird. Beispielsweise kann die bedarfsgerechte Selektion und Ansprache von Kunden und Interessenten als kritischer Erfolgsfaktor des Vertriebs definiert werden, um seine Absatzziele zu erreichen.

Je nach zu adressierender Kundenzielgruppe ergeben sich hieraus Unterstützungsmöglichkeiten der EDV durch die Bereitstellung von verbesserten Selektionsanwendungen im DMS, der Einführung eines CRM- oder eines E-Mail-Newsletter-Systems bis hin zur Erweiterung der Telefonanlage um Werbeansagen etc. In der EDV-Strategie werden dabei die dafür notwendigen Rahmenbedingungen festgelegt. Die Strategie kann z. B. folgende Inhaltsstruktur haben:

1. Prinzipien und Leitlinien des EDV-Einsatzes:

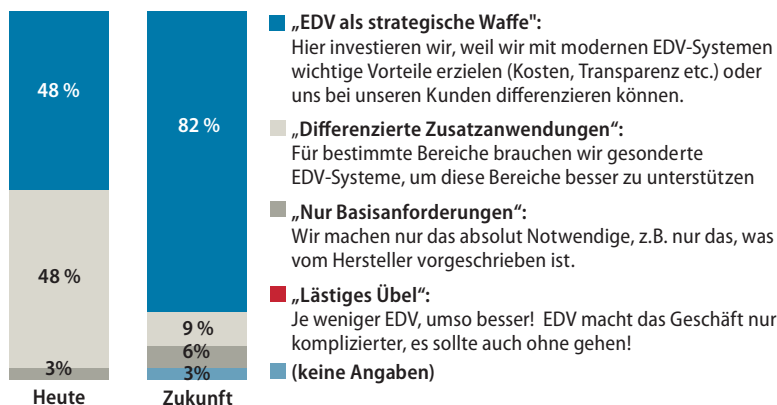
Fünf bis zehn zentrale Prinzipien, die als Ausrichtung für den täglichen EDV-Einsatz und bei EDV-Entscheidungen gelten sollen.

2. Beitrag der EDV zur Erreichung der Fachbereichsziele:

Die wesentlichen Fachbereichsziele und Darstellung des Zusammenhangs zu den in der EDV-Strategie dargelegten strategischen Ausrichtungen.

ERWARTUNGEN AN DIE EIGENE EDV

Welche Erwartungen haben Sie an Software, Anwenderprogramme, Hardware, Infrastruktur etc. in Ihrem Autohaus heute und in Zukunft?



Quelle: Befragung von 33 Vertretern des Automobilhandels auf der AUTOHAUS Sommerakademie 2014

3. Organisation, Steuerung und Finanzierung des EDV-Einsatzes:

Wie werden EDV-Entscheidungen in der Organisation getroffen, wie wird EDV gesteuert (inkl. Erfolgsmessung) und wer finanziert welche EDV-Services (Umlagen etc.)?

4. EDV-Infrastruktur- und Anwendungsübersicht:

Darstellung der wesentlichen aktuellen Bausteine der EDV-Architektur (HW, SW, Infrastruktur) sowie der angestrebten Zielarchitektur, die für die Unterstützung der zukünftigen Kernaufgaben notwendig ist.

5. EDV-Service und Leistungsprozesse:

Zusammenfassung, wie die EDV-Serviceprozesse ablaufen und wie sie effektiv und effizient gestaltet werden können (vom Anwendersupport bis zur Datensicherheit)

6. Intern und extern notwendige Umsetzungsressourcen:

Zusammenfassung der internen und externen Ressourcen, die zur Umsetzung der EDV-Strategie notwendig sind.

7. Anlagen, z. B. Projektplan

Wichtig bei der Formulierung der EDV-Strategie ist, sich nicht im Detail zu verheddern. Die Beschreibung eines jeden (Klein-)Projektes gehört nicht in die EDV-Strategie, wohl aber beispielsweise der Wechsel des DMS oder die Verlagerung aller Anwendungssysteme in die Cloud, da dies größere Vorhaben von strategischer Tragweite sind. Daher ist es sinnvoll, die oben angegebenen Kapitel 1 bis 6 eher

als Leitlinien für die EDV aufzufassen, innerhalb derer sie sich bewegen soll. Die detaillierten Umsetzungsfragen können in angehängten Projektplänen im Kapitel 7, den Anlagen, beschrieben werden. Eine so dokumentierte EDV-Strategie ist auch ein hervorragendes Hilfsmittel für die Abstimmung mit den Kunden der EDV, nämlich den Fachabteilungen. Decken die angegebenen Servicezeiten noch den Bedarf der Fachabteilungen, ist die Finanzierung der EDV-Projekte sichergestellt, passt das Selbstverständnis der EDV noch zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens etc.? Letztlich ist die EDV eine Unterstützungsfunktion, was bedeutet, dass die von ihr einzuführenden bzw. zu betreibenden Konzepte und Systeme zwingend den Unternehmensstrukturen folgen müssen, die wiederum durch die betrieblichen Ziele definiert sind. Im Klartext bedeutet dies, dass sich die EDV-Strategie unmittelbar und ausschließlich aus den Unternehmenszielen und den kritischen Erfolgsfaktoren ableitet. EDV-Projekte wiederum setzen die EDV-Strategie um und werden daher ausschließlich auf deren Grundlage definiert, ansonsten sollten sie nicht existieren. Eine EDV-Strategie und deren konsequente Umsetzung vermeiden damit nicht nur den berühmten Anwendungszoo im Unternehmen, sondern geben der eigenen EDV konkrete Hilfestellungen, wie sie zielorientiert und nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

Dr. Jörg von Steinaecker ■