

Martin Sauer



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Der Autohaus-Chef

Unternehmensführung für Realisten

AUTOHAUS BUCH

Der Autohaus-Chef

Martin Sauer

Der Autohaus-Chef

Unternehmensführung für Realisten

AUTOHAUS BUCH

Martin Sauer
Autohaus-Geschäftsführer i.R.
Reutlingen

ISBN 978-3-574-60304-4

ISBN 978-3-574-60305-1 (eBook)

© 2006 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH, Aschauer Straße 30, 81549 München

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

Die Haftung für Inhalte von Internetverweisen wird, trotz sorgfältiger inhaltlicher Überprüfung, ausgeschlossen. Für die Seiteninhalte ist ausschließlich der jeweilige Seitenbetreiber verantwortlich.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Folgenden die männliche Form (z. B. Mitarbeiter) verwendet. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch stets für Männer und Frauen gleichermaßen.

Stand 09/2019

5. Auflage 2019

Produktmanagement: Kerstin Bandow
Herstellung: Markus Tröger
Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München
Titelbild: Nejrón Photo / stock.adobe.com
Autorenfoto: Thilo Sauer
Satz & Layout: Datagroup Int., Timisoara
Druck: CPI buchbücher.de GmbH, Zum Alten Berg 24, 96158 Birkach

www.springer-automotive-shop.de

- » Und eine Lust ist's, wie er alles weckt
Und stärkt und neu belebt um sich herum,
Wie jede Kraft sich ausspricht, jede Gabe
Gleich deutlicher sich wird in seiner Nähe!
Jedwedem zieht er seine Kraft hervor,
Die eigentümliche, und zieht sie groß,
Lässt jeden ganz das bleiben, was er ist,
Er wacht nur drüber, dass er's immer sei
Am rechten Ort; so weiß er aller Menschen
Vermögen zu dem seinigen zu machen.
(Max Piccolomini über Wallenstein, in: Friedrich Schiller: Wallenstein,
Die Piccolomini. Erster Aufzug, vierter Auftritt.)

»Leading-Modell Sauer«

Den größten Kostenfaktor stellen im Autohaus nicht die Mitarbeiter dar – nein, diese Kosten gehen auf Managementfehler zurück. Bis heute trägt das Kfz-Gewerbe die Folgekosten aus der Vorgabe der Handwerksordnung, wonach ein »Kfz-Meisterbrief« die Voraussetzung für die Selbstständigkeit in der Kfz-Branche bildete. Dennoch: Aus einst kleinen technischen »Service-Zellen«, sprich Werkstätten sind trotz Management- bzw. Führungsfehlern vielfach respektable Unternehmen erwachsen. So stellt sich die Grundfrage: Sind Führungskräfte von Natur aus »Leader«, oder steht hinter der »Kraft zur Führung« ein mehrjähriger Entwicklungsprozess? Faktum ist, wir haben nach wie vor ein Defizit in Sachen Autohaus-Management festzustellen.

Vor über zehn Jahren legte Martin Sauer mit der 1. Auflage von »Der Autohaus-Chef« einen Bestseller vor. Er hat als erster Buchautor durch eine umfassende Sichtung der Management-Literatur abgeleitet, welche Aufgaben grundsätzlich Führung ausmachen, nämlich: Planen, Entscheiden, Organisieren und Kontrollieren, unterlegt mit Selbst-Management und Beziehungspflege. Und jetzt die Spitze: Sauer, selbst erfahrener Autohaus-Manager, stellt diese Aufgaben praktisch am Beispiel Autohaus dar. Er baut dazu eine Führungspyramide auf, die ich gerne als »Leading-Modell Sauer« umschreibe.

Sein Vorzug: Mit seinem System gelingt ein einheitliches Führungsmodell im Autohaus. Das Hamsterrad »Alltag« wird immer wieder auf die eigentliche Zielfunktion des Unternehmens zurückgeführt. Und das schafft nicht nur Orientierung, Sicherheit, Nachvollziehbarkeit, sondern klare Messbarkeit. Alle Führungskräfte beschreiben danach ihre Aufgaben als Führungskraft gleich. Dennoch lässt das »Leading-Modell Sauer« gehörigen Spielraum für jede Persönlichkeit.

Martin Sauer vertrat mit großem ideellem Impetus als Vorstandsvorsitzender den Automobilhandel an der BFC in Calw, seit 1994 im Verbund auch die BFC-Northeim. Und noch etwas: Sauer ist Schwabe. Das »Leading-Modell Sauer« steht also selbstredend für H⁴ – Führen mit Herz, Hirn, Hand und Humor. Das Herz wird von Werten, von Prinzipien getragen. Die Hand symbolisiert, welches Werkzeug für beherztes Zupacken zur Verfügung steht. Das Hirn, der Geist zeigt, welche Aufgaben entscheidend sind, wie der gute Geist, Sinn augenscheinlich wird. Und Humor als lebenswichtiger Botschafter: Lächle!

Dank und Gratulation an den Autor für seinen fundierten Beitrag zur Bereicherung unserer mittelständischen Branchenliteratur!

Prof. Hannes Brachat

Herausgeber AUTOHAUS

Inhaltsverzeichnis

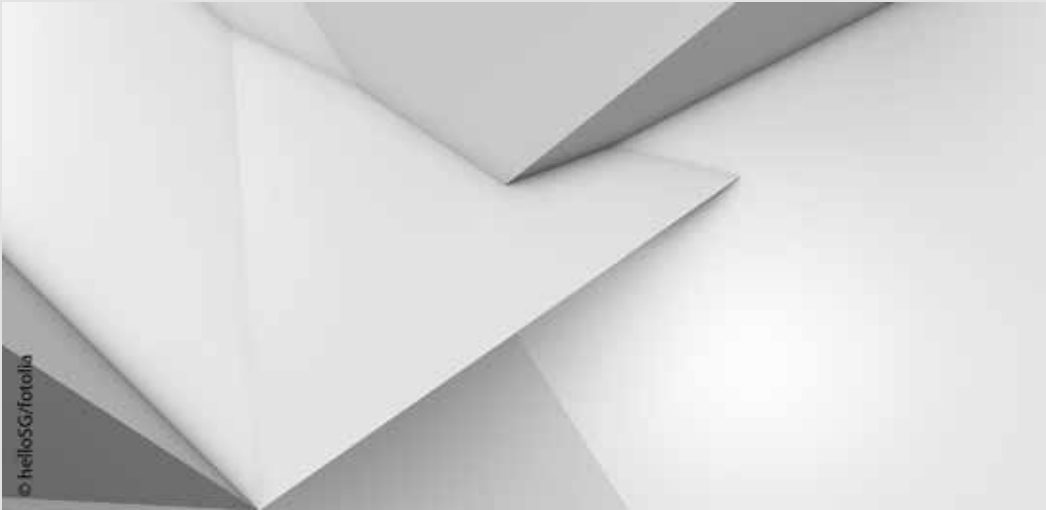
1	Grundsätzliches	1
1.1	Führung als Summe von Tätigkeiten	3
1.2	Die Führungspyramide	6
1.3	Konkretisierung und Spezialisierung	8
2	Führen	11
2.1	Der »richtige« Führungsstil	12
2.2	Situativ	12
2.3	Kompetent	15
2.4	Zielorientiert	21
3	Planen	23
3.1	Grundsätzliches zur Planung	24
3.2	Planung im Autohaus	26
3.3	Fallstudie: Henry Fords Übertreibung	40
4	Entscheiden	43
4.1	Grundsätzliches	44
4.2	Entscheidungsprozess	44
4.2.1	Phase 1: Auftauchen und Bestimmen eines Problems	44
4.2.2	Phase 2: Herausfinden und Bewerten von Lösungsalternativen	46
4.2.3	Phase 3: Treffen der Entscheidung	47
4.2.4	Phase 4: Realisierung	47
4.2.5	Phase 5: Erfolgskontrolle	48
4.3	Entscheidungsmatrix	49
5	Organisieren	53
5.1	Grundsätzliches	55
5.2	Organigramm und Prozesse	55
5.3	Teamorganisation	57
5.4	Personal	67
5.4.1	Personalsuche	69
5.4.2	Personalauswahl	69
5.4.3	Personaleinsatz	71
5.4.4	Personalentwicklung	73
5.5	Lernende Organisation	74
5.6	Prinzip der Kundenorientierung	75
6	Kontrollieren	77
6.1	Grundsätzliches	78
6.2	Kontrolle und Vertrauen	81

6.3	Kontrollieren – aber wie?	83
6.4	Die wichtigste Kontrollinstanz: der Kunde	85
6.5	Kontrolle im Autohaus	92
6.6	Compliance	99
7	Sich selbst managen	103
7.1	Was ist Selbstmanagement?	105
7.2	Der Selbstmanagementkreis	109
7.3	Zeitmanagement	111
7.3.1	Die Einteilung der anfallenden Aufgaben und Probleme nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit.	112
7.3.2	Der Einsatz von Checklisten	113
7.3.3	Der Einsatz moderner Kommunikationsmittel.	113
7.3.4	Der Einsatz von Zeitplantechnik.	114
7.3.5	Das Schaffen von Ordnung.	114
7.3.6	Entrümpelung	115
7.3.7	Vermeidung von Zeitverschwendung	115
7.4	Gesundheit	117
7.4.1	Körperliche Gesundheit.	117
7.4.2	Seelische Gesundheit.	126
7.4.3	Burnout.	129
7.4.4	Resilienz	131
7.5	Balancing	133
7.6	Zusammenwirken der Segmente	135
7.7	Exkurs: Selbstvermarktung, Charisma	136
7.7.1	Grundüberlegungen	136
7.7.2	Storytelling	137
7.7.3	Überzeugung und Verhalten	140
7.7.4	Charisma	142
8	Beziehungen pflegen	149
8.1	Grundsätzliches	150
8.2	Vorteile eines Beziehungsnetzes	152
8.3	Zehn Thesen zum Beziehungsmanagement	153
8.4	Wie pflegt man Kontakte?	153
9	Informieren und kommunizieren	159
9.1	Grundsätzliches	161
9.2	Was ist erfolgreiche Kommunikation?	163
9.2.1	Das Kommunikationsoval	163
9.2.2	Kommunikationskiller	172
9.3	Information und Kommunikation im Autohaus	173
9.3.1	Informationsgewinnung	174
9.3.2	Informationsweitergabe	174

9.3.3	Spezialformen der Kommunikation	175
9.3.4	Werbung und Öffentlichkeitsarbeit	189
10	Motivieren	197
10.1	Was bedeutet Motivation?	198
10.2	Die Motivationsraute	200
10.2.1	»Unechte« Motivatoren	202
10.2.2	Echte Motivatoren	207
10.2.3	Motivation als Führungsaufgabe	210
	 Serviceteil	
	 A.1 Anhang 1: Praxisbeispiele und Lösungen	212
	A.2 Anhang 2: Maximen	223
	A.3 Anhang 3: Kopiervorlagen	226
	 Literaturverzeichnis	232
	 Stichwortverzeichnis	234

Abkürzungsverzeichnis

A	Aufwendungen	Lkw	Lastkraftwagen
Abb.	Abbildung	m	Meter
Abschn.	Abschnitt	MA	Mitarbeiter
Abschr.	Abschreibungen	Mech.	Mechanik
AbtLtr	Abteilungsleiter	MIS	Management-Informations- System
AC	Assessment Center	n.	nach
a.o.	außerordentlich	n. Erg.	neutrales Ergebnis
AT	andere Teile	neutr.	neutrale
AU	Abgasuntersuchung	Nr.	Nummer
BE	Bruttoertrag	NW	Neuwagen
Betr.	betrieblich	Organ.	Organisationskosten
BFC	Betriebswirtschaftliche Fachschule Calw	PK	Personalkosten
BMI	Body-Mass-Index	Pkw	Personenkraftwagen
BSC	Balanced Scorecard	PR	Public Relation
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung	RK	Raumkosten
bzw.	beziehungsweise	ROI	Return on Investment
CI	Corporate Identity	SL	Serviceleiter
CRM	Customer Relationship Management	SMS	Short Message System
DB	Deckungsbeitrag	sonst.	sonstige
d. h.	das heißt	T.	Teile
Dienstl.	Dienstleistungskosten	Tab.	Tabelle
E	Erträge	TÜV	Technischer Überwachungsverein
EBIT	Earnings before interest and taxes (Gewinn vor Zinsen und Steuern)	U	Umsatz
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte)	u. a.	unter anderem
		usw.	und so weiter
		v.	von
		V	Verkauf
		vgl.	vergleiche
		VK	Verkaufskosten
EDV	Elektronische Datenverarbeitung	VL	Verkaufsleiter
Erg.	Ergebnis	vs.	versus
Ersch.	Erscheinungsweise	WE	Werkstatt
ET	Ersatzteile	z. B.	zum Beispiel
e.V.	eingetragener Verein	ZDK	Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe
evtl.	eventuell		
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung		
ges.	gesamt		
GF	Geschäftsführer		
GK	Gemeinkosten		
G/V	Gewinn/Verlust		
GW	Gebrauchtwagen		
HU	Hauptuntersuchung		
IHK	Industrie- und Handelskammer		
ital.	italienisch		
Kar.	Karosserie		
KD	Kundendienst		
KER	Kurzfristige Erfolgsrechnung		
Kfz	Kraftfahrzeug		
kg	Kilogramm		
K + L	Karosserie und Lack		
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess		
l	Liter		
L	Lager		
lat.	lateinisch		



Grundsätzliches

Zusammenfassung

Die Definition von Führen nicht als Summe von statischen Eigenschaften, sondern als Summe von konkreten Tätigkeiten ist die »Kernphilosophie« dieses Buches. Diese »Führungstätigkeiten« werden in einem Schema, der »Führungspyramide«, grafisch anschaulich zusammengefasst.

- 1.1 Führung als Summe von Tätigkeiten – 3
- 1.2 Die Führungspyramide – 6
- 1.3 Konkretisierung und Spezialisierung – 8

Sicher ist es schon jedem, der Seminare über Unternehmensführung besucht hat, so oder ähnlich ergangen: Der Referent faselt etwas von »Charisma«, »Leadership«, »Visionen«. Und dass Mitarbeiter nur begeistert werden können, wenn der Chef selber begeistert ist und genügend Ausstrahlungs- und Überzeugungskraft besitzt, um seine Mitarbeiter zu »Höchstleistungen zu motivieren«. Man hört zu und hat das Gefühl, bislang alles falsch gemacht zu haben. Das schlechte Gewissen meldet sich. Man nimmt sich vor, sich zu ändern, das im Seminar Gehörte umzusetzen, morgen, wenn man wieder im eigenen Betrieb ist.

Doch was passiert? Kaum im Betrieb zurück, wird man von den aktuellen Tagesproblemen überrollt: Ein Kunde reklamiert, ein Mitarbeiter will kündigen, die Bank mahnt die Fertigstellung der Bilanz an. Das Gehörte wird rasch verdrängt und vergessen. Trotz bester Vorsätze und ansatzweisen Versuchen gelingt es nicht, auch nur einen Bruchteil in die Praxis umzusetzen. Es klafft eine Riesenlücke zwischen dem, was man im Seminar gehört hat und dort in der Seminaratmosphäre durchaus plausibel fand, und dem, was man im Betrieb vorfindet.

Man hat zwar einen »Ruhetag« in einem schönen Hotel verbracht, die Gebühr für das Seminar war aber, streng genommen, für die Katz. Das ist kein Ausnahme-, sondern eher der Normalfall. Woran liegt es, dass Seminare dieser Art so wenig konkreten Erfolg haben? Der Referent war doch rhetorisch gut, der Inhalt vielleicht etwas hochgestochen, aber deswegen nicht falsch. Warum gelingt die Umsetzung in die Praxis nicht?

Die Antwort ist einfacher als man glaubt. Oder hat einer der Seminarteilnehmer den Referenten gefragt, ob er jemals einen Betrieb geführt hat? Ob er je im Spannungsfeld zwischen Mitarbeitern und Kunden gewirkt und Verantwortung für das erwirtschaftete Ergebnis übernommen hat? Ob er gar als Unternehmer mit seinem Eigenkapital mitgeholfen hat, eventuell sogar mit seinem Privatvermögen?

➤ **Man kann getrost davon ausgehen, dass in 9 von 10 Fällen der Referent diese Frage verneint hätte. Es ist also ganz einfach die mangelnde Praxisrelevanz des Vorgetragenen, resultierend aus der fehlenden Erfahrung. Nicht alles, was theoretisch richtig ist und optisch und rhetorisch gut und logisch dargestellt wird, lässt sich in der Praxis verwirklichen.**

Das kann auch nicht immer mit den kumulierten Erfahrungen der Seminarteilnehmer kompensiert werden. Viele Referenten beziehen ihr Wissen ja von den Seminarteilnehmern und die geschickten und intelligenten unter ihnen vermögen diese als ihre eigenen darzustellen. Jedoch: Nichts geht über selbst gemachte Erfahrungen. Hinzu kommt, dass allzu oft im Unverbindlichen, im Vagen verblieben wird. Für das, was vorgetragen und empfohlen wird, braucht man ja auch keine Verantwortung zu übernehmen.

Und noch ein Drittes. Man hat oft den Eindruck, solche Seminare werden nur für das Management von Großunternehmen veranstaltet. Die Probleme der kleinen und mittelständischen Unternehmen, die bekanntlich das »Rückgrat der deutschen Wirtschaft« bilden, werden vernachlässigt oder nicht ernst genug genommen. Der Referent schwebt über den Wolken und verliert den Kontakt zu den zugegeben oft banalen Alltagsproblemen.

» Schaffen Sie sich Zeitinseln.

Zeitinseln für diese individuellen Auftankmöglichkeiten: Kleine Zeitinseln innerhalb des Tagesablaufs, mittlere Zeitinseln von ein bis zwei Stunden pro Woche, größere Zeitinseln von ein bis zwei Tagen pro Monat und schließlich ein- oder zweimal im Jahr eine große Auszeit von einer bis drei Wochen.

Diese Zeitinseln müssen aktiv bewusst eingeplant werden, von selber tut sich nichts. Das bedeutet schließlich und endlich, der Wille ist entscheidend. Die Erkenntnis ist vielfach vorhanden, doch fehlt es in den meisten Fällen am festen Willen zur Realisierung.

7.4.3 Burnout

»Burnout« oder auch »Burnout-Syndrom« (vom englischen *to burn out* = ausbrennen) ist der Oberbegriff für bestimmte Arten von persönlichen Krisen, die als Reaktion auf andauernden Stress und Überlastung am Arbeitsplatz auftreten. Burnout geht mit emotionaler Erschöpfung, einem Gefühl von Überforderung sowie reduzierter Leistungszufriedenheit einher. Im Grunde handelt es sich um Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung, wobei auch der private Sektor eine große Rolle spielt.

Burnout-Syndrome können mit relativ harmlosen, unauffälligen Frühsymptomen beginnen und im Extremfall zu völliger Arbeitsunfähigkeit führen. Erkennbar sind sie meist an folgenden konkreten Symptomen:

- Gefühl, unentbehrlich zu sein
- Gefühl, nie genügend Zeit zu haben
- Verleugnung eigener Bedürfnisse
- Verdrängung von Misserfolgen und Enttäuschungen
- Einschränkung sozialer Kontakte
- Rastlosigkeit
- Schlafmangel
- erhöhte Anfälligkeit für Infektionen
- Zynismus, emotionale Kälte
- fehlende Empathie
- zunehmende Distanziertheit
- Aggressivität
- zunehmende Schuldzuweisungen nach außen
- Ungeduld, Launenhaftigkeit, Reizbarkeit
- körperliche Veränderungen (Kopf- oder Rückenschmerzen, Gewichtszunahme, verstärkter Alkohol- oder Nikotinkonsum, erhöhter Blutdruck)

Überlastung und Überforderung hängen oft mit übertriebener Hilfsbereitschaft zusammen. Man möchte nicht »Nein« sagen und halst sich in der Folge zu viel Arbeit auf. Daher ist in der Praxis darauf zu achten, ob Vorgesetzte oder Kollegen »Geber«- oder »Nehmer«-Typen sind. *Curt Nickisch* (Harvard Business Manager, Mai 2017, S. 20 ff.) sagt: »Gebertypen sind anfällig gegenüber Menschen vom Stamme Nimm. Sie müssen lernen, Anliegen auf ihre Dringlichkeit, Wichtigkeit und Ernsthaftigkeit zu überprüfen.«

- den Redeaufwand zu minimieren,
- dem Publikum Orientierungshilfen zu geben,
- Informationen leichter erfassbar zu machen,
- Wesentliches zu verdeutlichen,
- Gesagtes zu ergänzen und zu vertiefen,
- das Behalten zu fördern und
- zu Stellungnahmen zu ermuntern.

Medien zur Visualisierung können sein:

- Pinnwand
- Flipchart
- Overhead-Projektor (Folien)
- Beamer (Powerpoint)
- seltener: Bildprojektor oder Filmvorführgerät

Komplizierte Zusammenhänge können durch Schaubilder oder Diagramme vereinfacht dargestellt werden.

➤ **Im Weglassen liegt oft die Kunst: Man stelle so viel wie nötig und so wenig wie möglich dar, dafür aber das wenige eindrucksvoll und gekonnt.**

Eine moderne, von dem britischen Psychologen *Tony Buzan* entworfene Präsentationstechnik ist das **Mind-Mapping**. Sie dient der Darstellung eines Themenkomplexes, indem man die einzelnen Punkte bzw. Themen in Form eines Baumes visualisiert.

Eine Mind-Map wird auf unliniertem Papier erstellt. In der Mitte (Stamm) wird das zentrale Thema formuliert und in den Verästelungen werden – frei assoziiert – die Einzelthemen entwickelt. Dabei können auch verschiedene Farben verwendet werden. Querverbindungen und Zusammenhänge können durch Verbindungsstriche gekennzeichnet werden. So entsteht eine vernetzte Struktur, die sich im Gedächtnis trotz ihrer Komplexität besser einprägt.

Die Einsatzmöglichkeiten des Mind-Mapping sind unbegrenzt. Ein Beispiel zeigt die **Abb. 9.4**, in der die überaus komplizierte und umfangreiche Problematik »Kunde, Kundenbindung im Autohaus« dargestellt wird.

■ Zehn Regeln für eine überzeugende Rede

Die nachstehenden, sehr allgemein gehaltenen Regeln gelten grundsätzlich für alle Redearten, für Gelegenheitsreden, Informationsreden und Zweckreden, für kurze ebenso wie für lange Reden.

Vorbereitung: Für die Vorbereitung einer Rede braucht man mindestens doppelt so viel Zeit wie für die Rede selber. Die meisten missglückten Reden scheitern an mangelnder oder fehlender Vorbereitung. Die Vorbereitung besteht aus vier Phasen⁶:

6 Goldmann, Heinz: Überzeugende Kommunikation, Frankfurt 2004, S. 28.

Stichwortverzeichnis

A

ABER-Prinzip 117
 Anlagevermögen 93
 Assessment Center 70
 Auswahl
 – Mitarbeiter 16

B

Balanced Scorecard 95
 Balance-Rad 134, 135
 Balancing 133
 Balancing-Waage 133
 Bauplanung 28
 Benchmarking 97
 Beschwerdemanagement 87
 – Test 88
 Besprechung 180
 Beta-Glucose 122
 Betriebsklima 206
 Betriebsvergleich ► Benchmarking 97
 Betriebszeitungen 175
 Beurteilungsgespräch 183
 Beziehungsmanagement 153
 Beziehungsnetz 151, 152
 Beziehungspflege
 – Grundsätzliches 150
 Bezugsgruppen 192
 Burnout 129
 Businessplan 38

C

Charisma 142
 Charisma-Analyse 143
 Compliance 99
 – Beauftragter 101
 – Kodex 100
 Controlling 98
 CRM ► Customer Relationship Management 86
 Customer Relationship Management (CRM) 86

D

Day-after-call 93
 Dringlichkeit 16

E

Eigenmotivierung 202
 Eisenhower-Prinzip 112, 113
 E-Mail 178
 Emojis 178
 Entscheiden 43
 – Grundsätzliches 44
 entscheidende Frage 50
 Entscheidung
 – Realisierung 47
 – treffen 47
 Entscheidungsmatrix 49
 Entscheidungsprozess 44
 Erfolgskontrolle 48
 e-Tests 70

F

Facebook 155
 Fachkompetenz 15
 Fallstudie 40, 193
 Fasten 121
 Faszination 16
 Feedback-Gespräche ► Beurteilungsgespräch 84, 183
 Feedback-System 73
 Finanzkennzahlen 94
 Firmenkonzferenz 174
 Fremdmotivierung 202
 Führung 11
 Führungspyramide 6, 7
 Führungsstil 12
 Funktionsbeschreibungen 72

G

Geber
 – selbstlose 130
 – selbstschützende 130
 Gesetzestreue 99
 Gesundheit 117
 GNIF-Methode 177

H

Hafer 122

I

Image 192
 Incentives 203
 Information 159
 Informationsgewinnung 174
 Informationsweitergabe 174
 Innovation 16
 Integratoren 64
 Intrigen 16, 17
 Investitionsplanung 28

J

Jahresgespräch 183
 Job Design ► Stellengestaltung 30

K

Kennzahlensystem 93
 Kernbezugsgruppe ► Bezugsgruppe 192
 Kommunikation 159
 – Definition 163
 – externe 189
 – im Autohaus 173
 – Spezialformen 175
 – Telefon 188
 – Todsünden 172
 Kommunikationskiller 172
 Kommunikations-Oval 163
 Kommunikationssperren ► Kommunikation
 – Todsünden 172
 kompetente Führung 15
 Konferenz 180
 Konfliktgespräch 185
 Konkretisierung 8
 konstruktives Denken 18
 Kontakten in Netzwerken 155
 Kontaktpflege 153
 kontinuierlicher Verbesserungsprozess 74
 Kontrolle
 – extern 92
 – intern 92
 Kontrollieren
 – Grundsätzliches 78
 – im Autohaus 92
 Kreativität 16

Kredittilgungsdauer 94
 Kritik
 – konstruktive 204
 Kunde
 – als Kontrollinstanz 85
 Kundenbefragung 86
 Kundenbetreuung, 10 Gebote 91
 Kundenbeziehungsmanagement 92
 Kundenbindung 91
 Kundendatei 86
 Kundendienst 91
 Kundenempfang 186
 Kundenorientierung 75, 86
 Kundenparlament 87
 Kundenzufriedenheit 87
 Kurzkommunikation ► Smalltalk 175
 KVP ► kontinuierlicher Verbesserungsprozess 74

L

Lean Management 115
 lebenslanges Lernen 74
 Lebensmotive 209
 Lebensziele 105
 Leistungsentlohnung 63
 lifelong learning ► lebenslanges Lernen 74
 LinkedIn 155
 Liquidität 30, 32, 93
 Lob
 – zehn goldene Regeln 204
 Lösungsalternativen
 – bewerten 46

M

Macher 64
 Management By Objectives ► Zielvereinbarung 21
 Management-Informations-System 96
 Management-Regelkreis 79
 Marktforschung 39
 Maßnahmenprotokoll 182
 Maximen 223
 Menschlichkeit 16
 middle management 59
 Mind-Mapping 168
 MIS ► Management-Informations-System 96
 Mitarbeiterbefragung 203
 Mitarbeitergespräch 183
 Mitarbeiterprofilierung 16
 Mitarbeiterschulung 87
 Motivation 198
 – als Führungsaufgabe 210

– Bedeutung 198
 Motivationsraute 200
 Motivatoren
 – echte 207
 – unechte 202
 Motive 198
 Motivierung 198
 Mystery Shopping 40, 93

N

Nachfolge 37
 Nehmer 130
 Networking ► Beziehungsmanagement 153

O

Öffentlichkeitsarbeit 189, 190
 Organigramm 55
 Organisation
 – hierarchische 57
 – lernende 74
 – Team 57, 59
 Organisationshandbuch 57
 Organisieren 53
 – Grundsätzliches 55
 – Personal 67

P

Patensystem 71
 Personal 29, 67
 Personalauswahl 69
 Personaleinsatz 71
 Personalentwicklung 73
 Personalplanung 29
 Personalsuche 69
 Pioniere 64
 Planen 23
 Planung
 – Bau 28
 – Grundsätzliches 24
 – im Autohaus 26
 – Personal 29
 – Rechnung 30
 – Stelle 29
 Planungsrechnung 30
 Präsenz 16, 17
 Praxisbeispiel 212, 216
 Pressearbeit 191
 Problembestimmung 44
 Prozesse 55
 Public-Relations 191
 Public-Relations ► Öffentlichkeitsarbeit 191

R

Randbezugsgruppe ► Bezugsgruppe 192
 Rating 33
 Rechnungswesen 92
 Rede 168
 Regeltreue 100
 Reifegrad 12
 Reklamationsgespräch
 – Grundregeln 84
 Resilienz 131
 Return On Investment ► ROI-Analyse 94
 Ritual 19, 128
 ROI-Analyse 94
 Rückschläge 16

S

Selbstmanagement 103
 – Definition 105
 Selbstmanagement-Kreis 109
 selbstständiges Handeln 16
 Selbstvermarktung 136
 Selektionen 86
 Sender-Empfänger-Modell 161
 Situationssensibilität 16
 situative Führung 12
 Sitzungstypen 180
 Smalltalk 175
 – Gesprächsthemen 176
 – Sünde 176
 Soll-Ist-Vergleich 29, 80, 81
 Sozialkompetenz 15
 Spezialisierung 8
 Stellenbeschreibungen 72
 Stellengestaltung 30
 Stellenplanung 27
 Storytelling 137
 strategische Kontrollpunkte 84
 symbolisches Management 16

T

Taille-Hüfte-Verhältnis 125
 Tauscher 130
 Teamfähigkeit 59
 Teamorganisation 57, 59
 – Nachteile 62
 – Voraussetzungen 60
 – Vorteile 62
 Telefonkommunikation 188
 Telefonkultur 188
 THV ► Taille-Hüfte-Verhältnis 125

U

Unternehmensberater 98
Unternehmensstrategische Fragen 34

V

Verhaltensliste 106
Verhandlungen 166
Verkaufsförderung 190
Vertrauen 81
Vorbild 16
Vorsorge 36

W

»Walk and Meet«-Methode 184
Wächter 64
warm glow of success 207
Werbeplan 228
Werbung 189
WHR ► Taille-Hüfte-Verhältnis 125
working capital 93

Z

Zeitinseln 129
Zeitmanagement 111
Zeitplanbücher 114
Zeitplantechnik 114
Zeitsünden 115
Ziele 21
Zielformulierung 22
Zielorientierte Führung 21
Zielvereinbarung 21
Zielvereinbarungsgespräch 22