

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Unternehmensführung im Kfz-Betrieb	11
1.1 Einleitung in das Management-Handbuch für den Kfz-Betrieb	11
1.1.1 Warum gibt es ein Management-Handbuch für den Kfz-Betrieb? Ziele und Nutzen für Sie als Werkstattinhaber ..	11
1.1.2 Umgang mit dem Management-Handbuch	15
1.2 «Ich hab doch nur einen Handwerksbetrieb!» – Unternehmensführung im Kfz-Betrieb: Vom erfolgreichen Handwerker zum erfolgreichen Unternehmer	16
1.2.1 «Hauptsache, wir haben viel zu tun und die Hütte ist voll!» – Die unternehmerischen Hauptaufgaben	17
1.2.2 Kompetenz in betriebswirtschaftlichen Grundlagen	17
1.2.3 Kompetenz im sozialen Bereich	18
1.2.3.1 Kommunikation (Chef, Mitarbeiter, Kunde)	18
1.2.3.2 Selbstbild-Fremdbild	20
1.2.3.3 Führungsstil, Mitarbeiterführung & Mitarbeitermotivation ..	21
1.2.3.4 Mitarbeitermotivation	26
1.2.3.5 Zeitmanagement in der Kfz-Werkstatt	26
2 Grundlagen der Betriebswirtschaft im Kfz-Betrieb	31
2.1 «Dafür habe ich meinen Steuerberater!» – Wichtige Begriffe aus der Betriebswirtschaft in der Kfz-Branche	31
2.1.1 Umsatz	32
2.1.2 Skonto	33
2.1.3 Zahlungsziel/Forderungen	34
2.1.4 Kontokorrentkredit	36
2.1.5 Wareneinsatz	37
2.1.6 Rohertrag	37
2.2 «Kostet ja nichts, können wir alles abschreiben!» – Vom Umsatz zum Gewinn: Die BWA	38
2.2.1 Die Personalkosten	41
2.2.2 Die Miete/Raumkosten	42
2.2.3 Die Werbekosten	42
2.2.4 Die Abschreibungen	43
2.2.5 Übrige betriebliche Kosten	46
2.2.6 Betriebsfremde Kosten	46
2.2.7 Zinsen und Tilgung	47
2.3 «15 Euro auf die Decke, das passt dann schon!» – Die richtige Preiskalkulation, nicht nur bei Reifen	47
2.3.1 «Am Anfang ist der EK» – Der Einkaufspreis oder Nettoeinstandspreis (NEP)	48
2.3.2 «Wo ist denn hier oben und unten?» – Die Auf- und Abschlagskalkulation	49
2.3.3 Rabattkalkulation mit Listenpreis	51
2.3.4 Arten der Verkaufspreiskalkulation	52
2.3.5 Wer mehr Rabatt gewährt, muss nicht billiger sein	53
2.4 «Wo ist denn das ganze Geld hin?» – Liquidität geht vor Rentabilität ..	54
2.4.1 Liquiditätsplan	55
2.4.2 Checkliste mit Maßnahmen zur Liquiditätssicherung	58
2.5 «Basel II ist nicht auf der anderen Rheinseite!» – Die richtige Finanzierung oder «Wie lese ich meine Bilanz?»	59

2.5.1	Der Aufbau der Bilanz (GmbH)	59
2.5.1.1	Die Aktiva-Seite	61
2.5.1.2	Die Passiva-Seite	62
2.6	«Cashflow ist kein Fluss in Amerika!» – Wichtige Kennzahlen für Ihren Betrieb	64
2.6.1	Eigenkapitalquote (EK-Quote) bzw. Grad der finanziellen Unabhängigkeit	65
2.6.2	Der Deckungsgrad oder die «Goldene Bilanzregel»	67
2.6.3	Liquiditätskennzahlen der Bilanz	68
2.6.4	Der Cashflow	69
2.7	«Lohnt sich das denn?» – Überprüfung von Investitionen	72
2.7.1	Investition in Anlagevermögen	72
2.7.2	Investition in Mitarbeiter	73
2.8	«Ein höherer Stundensatz? Unmöglich, das macht kein Kunde mit, und mein Wettbewerb hat auch nicht mehr!» – Die Berechnung des Stundenverrechnungssatzes	77
2.8.1	Die Kostenseite des Stundenverrechnungssatzes	77
2.8.2	Die Gewinnseite des Stundenverrechnungssatzes	79
2.8.3	Die produktiven Stunden des Stundenverrechnungssatzes	80
3	Marketing im Kfz-Betrieb	83
3.1	«Marketing brauche ich nicht. Ich mache meine Werbung selbst!» – Marketing-Anwendungen in der freien Werkstatt oder Ziele, Bedeutung und Nutzen für Sie als Werkstattinhaber	83
3.2	«Innerhalb von 10 Kilometern ist alles meins!» – Die Analyse Ihres Einzugsgebietes	85
3.2.1	Die Definition Ihres Einzugsgebietes	85
3.2.2	Die Identifizierung von Kundenpotenzialen	88
3.2.3	Die Möglichkeiten der Werbeerfolgskontrolle	92
3.3	«Meine Kunden sind auch nicht mehr das, was sie einmal waren!» – Die Kundengruppenanalyse und deren Bedeutung für Ihren Betrieb	93
3.3.1	Die gewerblichen Kunden/Flotten	94
3.3.2	Die privaten Kunden	95
3.3.3	Die Kundenstrukturanalyse	95
3.4	«Ich bin kein Verkäufer, ich weiß doch gar nicht, was ich da sagen soll!» – Die Akquisition neuer Kunden	96
3.4.1	Die Vorgehensweise der aktiven Akquisition gewerblicher Kunden	96
3.4.1.1	Die Adressen und Ansprechpartner	97
3.4.1.2	Die Vorgehensweise im Einzelnen	97
3.4.1.3	Das Akquisitionsgespräch	98
3.5	«Der Kunde kommt schon lange nicht mehr!» – Damit die Kunden wiederkommen: Maßnahmen zur Kundenbindung	101
3.5.1	Kundenzufriedenheit und wie sie gemessen wird	101
3.5.2	Exkurs: Von der Kundenzufriedenheit zur Kundenbegeisterung: «Der kleine Unterschied» mit den großen Folgen – Tipps und Tricks	102
3.5.3	Möglichkeiten der Kundenbindung	108
3.6	«Das zahlt mein Kunde nie, die Wettbewerber sind alle billiger als ich!» – Die Durchsetzung Ihres Stundenverrechnungssatzes	109
4	Personalführung im Kfz-Betrieb	113
4.1	«Das Wichtigste im Unternehmen sind meine Mitarbeiter!»	113
4.1.1	Erfolgsfaktor Nr. 1: Ihr Personal	113
4.1.2	Mitarbeiterstrukturen im Kfz-Betrieb	115
4.1.3	Wer macht was im Betrieb und wer sollte was machen? – Zuständigkeiten und Prioritäten schaffen durch Stellenbeschreibungen	116
4.1.4	Am liebsten als TEAM: Toll, ein anderer macht's	117

4.2 «Prämien kommen mir nicht ins Haus, das hatten wir vor 10 Jahren schon mal!» – Variable Entlohnungssysteme in der Kfz-Werkstatt	119
4.2.1 Sinn und Zweck von variablen Entlohnungssystemen	119
4.2.2 Mögliche Prämiensysteme	120
4.3 «Irgendwie ist hier 'ne schlechte Stimmung!» – Die Bedeutung des Betriebsklimas	124
4.3.1 Gutes Betriebsklima als Voraussetzung für Motivation und Leistung	124
4.3.2 Personalbindung und die Bedeutung für Ihren Betrieb	127
4.3.3 Mitarbeitergespräche: Ziele und Vorgehensweise	130
4.3.4 Kündigung von Mitarbeitern	132
5 Unternehmensstrategie und Umsetzung im Kfz-Betrieb	137
5.1 «Wozu Unternehmensstrategie? Ich muss doch flexibel bleiben!»	137
5.2 «Das ist doch alles nur Theorie, in der Praxis ist das doch gar nicht umsetzbar!» – Die Strategieentwicklung	139
5.2.1 Zielsetzung	139
5.2.2 Die Bestimmung der Ausgangslage	140
5.2.2.1 Die Analyse des eigenen Betriebes	140
5.2.2.2 Die Wettbewerbsanalyse	144
5.2.2.3 Die Kundenanalyse	146
5.2.3 Die Grundstrategien	146
5.2.4 Und was jetzt?	147
5.3 «Lässt sich das denn in meinem Betrieb überhaupt realisieren?» – Die Strategiumsetzung: Mittel und Wege	148
5.3.1 Leitgedanken formulieren	148
5.3.2 Zwischenziele setzen	149
5.3.3 Maßnahmen definieren	150
Glossar	153
Stichwortverzeichnis	159