

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
<b>1 Unternehmensführung im Kfz-Betrieb .....</b>	<b>11</b>
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
<b>2 Grundlagen der Betriebswirtschaft im Kfz-Betrieb .....</b>	<b>31</b>
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	<b>Marketing im Kfz-Betrieb</b> .....	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	<b>Personalführung im Kfz-Betrieb</b> .....	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	<b>Unternehmensstrategie und Umsetzung im Kfz-Betrieb . . . . .</b>	<b>137</b>
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 Strategieumsetzung: Mittel und Wege . . . . .	148
5.3.1	Leitgedanken formulieren . . . . .	148
5.3.2	Zwischenziele setzen . . . . .	149
5.3.3	Maßnahmen definieren . . . . .	150
	<b>Glossar . . . . .</b>	<b>153</b>
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>159</b>