

# Inhaltsverzeichnis

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

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 Wertbewerb 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	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 Strategieumsetzung: 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