

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Vorwort | 5 |
| Geleitwort | 6 |
| 1 Der Kfz-Markt und sein Umfeld | 13 |
| 1.1 Der Kfz-Markt in Deutschland nach der GVO 2002/2010 | 13 |
| 1.2 Pkw-Bestands- und Strukturdaten in Deutschland | 16 |
| 1.3 Der Pkw-Reparatur- und Wartungsmarkt in Deutschland | 18 |
| 1.4 Der Aftersales-Markt in Deutschland | 21 |
| 1.5 Neue Akteure und Geschäftsmodelle im Aftersales-Markt | 23 |
| 1.6 Typen von Kfz-Betrieben | 25 |
| 1.6.1 Vertragsgebundene Werkstätten | 26 |
| 1.6.2 Werkstattkonzepte der freien Werkstätten | 27 |
| 1.6.3 Reifenfachhandel mit Autoservice | 29 |
| 1.6.4 Autoteile-Fachmärkte | 31 |
| 1.6.5 Reparatur-Schnelldienste (Fast Fit) | 31 |
| 2 Unternehmensführung: Anforderungen an den Manager eines Kfz-Betriebs | 33 |
| 2.1 Die Kernaufgaben und Kernkompetenzen des Kfz-Managers in der Kfz-Branche | 33 |
| 2.1.1 Kompetenz in betriebswirtschaftlichen Grundlagen | 34 |
| 2.1.2 Kompetenz im sozialen Bereich | 35 |
| 2.1.3 Kernaufgabe Unternehmensplanung | 36 |
| 2.1.4 Kernaufgabe Unternehmensorganisation | 41 |
| 2.1.5 Kernaufgabe Unternehmensführung | 42 |
| 2.1.6 Kernaufgabe Unternehmenskontrolle | 43 |
| 2.1.7 Strategieumsetzung: Mittel und Wege | 44 |
| 2.1.7.1 Zielsetzung | 45 |
| 2.1.7.2 Bestimmung der Ausgangslage | 46 |
| 2.1.7.3 Wettbewerbsanalyse | 48 |
| 2.1.7.4 Kundenanalyse | 49 |
| 2.1.7.5 Grundstrategien | 49 |
| 2.1.7.6 Und was jetzt? | 50 |
| 2.1.8 Strategieumsetzung: Mittel und Wege | 50 |
| 2.1.8.1 Leitgedanken formulieren | 50 |
| 2.1.8.2 Zwischenziele setzen | 51 |
| 2.1.8.3 Maßnahmen definieren | 51 |
| 2.1.9 Bedeutung der Personalentwicklung im Kfz-Betrieb | 53 |
| 2.1.10 Ziele und Komponenten der Personalentwicklung | 55 |
| 2.1.10.1 Das Wollen-Können-Portfolio | 58 |
| 2.1.10.2 Das Organigramm | 59 |
| 2.1.10.3 Stellenbeschreibungen | 59 |
| 2.1.10.4 Führung durch Zielvereinbarungen mit Führungskräften | 62 |
| 2.1.10.5 Das Mitarbeitergespräch | 63 |
| 2.1.11 Personalrekrutierung | 65 |
| 2.1.11.1 Vorbereitung zur Personalrekrutierung | 67 |
| 2.1.11.2 Bewerbungs- und Auswahlprozess | 69 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1.12 Der Arbeitsvertrag..... | 70 |
| 2.2 Das richtige Zeitmanagement..... | 74 |
| 2.2.1 Die ABC-Methode | 76 |
| 2.2.2 Das Eisenhower-Prinzip..... | 77 |
| 2.2.3 Die „Zeitfresser“ | 80 |
| 2.2.3.1 Zeitfresser „Keine Ziele, Prioritäten“ | 80 |
| 2.2.3.2 Zeitfresser „Versuch, alles auf einmal zu tun“ | 81 |
| 2.2.3.3 Zeitfresser „Unfähigkeit, nein zu sagen“ | 81 |
| 2.2.3.4 Zeitfresser „Aufgabe nicht zu Ende geführt“ | 81 |
| 2.2.3.5 Zeitfresser „Persönliche Desorganisation“ | 81 |
| 2.2.3.6 Zeitfresser „Unentschlossenheit“ | 82 |
| 2.3 Grundlagen der Mitarbeiterführung | 83 |
| 2.3.1 Führungsstil und Mitarbeiterführung..... | 83 |
| 2.3.3.1 Der autoritäre Führungsstil..... | 83 |
| 2.3.3.2 Der kollegiale Führungsstil | 84 |
| 2.3.2 Mitarbeitermotivation..... | 85 |
| 3 Alles, was Recht ist im Kfz-Betrieb | 87 |
| 3.1 Rechtsformen für den Kfz-Betrieb..... | 87 |
| 3.1.1 Einzelkaufmann (e.K.)..... | 87 |
| 3.1.2 Personengesellschaften | 88 |
| 3.1.3 Kapitalgesellschaft in Form der GmbH | 90 |
| 3.2 Rechtliche Aspekte der Beendigung von Arbeitsverhältnissen..... | 91 |
| 3.2.1 Ordentliche und außerordentliche Kündigung..... | 91 |
| 3.2.2 Kündigungsarten..... | 93 |
| 3.2.2.1 Personenbedingte Kündigung | 93 |
| 3.2.2.2 Verhaltensbedingte Kündigung, Abmahnung | 94 |
| 3.2.2.3 Betriebsbedingte Kündigung | 96 |
| 3.2.2.4 Änderungskündigung | 97 |
| 3.2.3 Kündigung und Kündigungsschutz | 97 |
| 3.3 Rechtliche Aspekte des Kauf- und Werkvertrags..... | 99 |
| 3.3.1 Kaufvertrag, Werkvertrag oder beides (Werkliefervertrag) | 99 |
| 3.3.2 Sachmangel, Rechtsmangel und Garantie..... | 100 |
| 3.3.2.1 Sachmangel | 101 |
| 3.3.2.2 Rechtsmangel..... | 102 |
| 3.3.2.3 Garantie | 102 |
| 3.3.2.4 Sechs Monate, zwei Jahre oder noch länger? | 103 |
| 3.3.3 Rechte und Pflichten beim Kauf- und Werkvertrag | 104 |
| 3.3.3.1 Nacherfüllung | 104 |
| 3.3.3.2 Rücktritt vom Vertrag | 105 |
| 3.3.3.3 Minderung | 105 |
| 3.3.3.4 Schadenersatz..... | 106 |
| 3.3.3.5 Sonderproblem: Haftung für Angestellte | 106 |
| 3.3.3.6 Unterschiede im Kaufrecht und Werkvertragsrecht bei Mängeln | 107 |
| 3.3.4 Sicherungsmittel: Eigentumsvorbehalt und Unternehmerpfandrecht | 108 |
| 3.3.4.1 Eigentumsvorbehalt | 108 |
| 3.3.4.2 Unternehmerpfandrecht..... | 109 |
| 3.4 Schiedsstellen für den Kfz-Betrieb..... | 109 |
| 3.5 Wichtige Versicherungen im Kfz-Betrieb..... | 111 |
| 3.5.1 Kfz-Haftpflicht und Kaskoversicherung für den Kfz-Betrieb..... | 112 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.5.2 | Betriebshaftpflichtversicherung | 112 |
| 3.5.3 | Zusatzhaftpflichtversicherung zur Betriebshaftpflicht für Kfz-Handel und -Handwerk | 112 |
| 3.5.4 | Weitere wichtige Versicherungen | 113 |
| 4 | Marketing als Strategie | 115 |
| 4.1 | Bedeutung von Marketing und Servicemarketing im Kfz-Betrieb | 116 |
| 4.2 | Der richtige Marketing-Mix zur gewählten Strategie | 119 |
| 4.2.1 | Ansätze zur Strategiefindung | 119 |
| 4.2.2 | Sortiment der angebotenen Waren und Dienstleistungen (Produkt) | 120 |
| 4.2.2.1 | Produkt- und Sortimentspolitik im Autohaus | 122 |
| 4.2.2.2 | Produkt- und Sortimentspolitik in der freien Werkstatt | 124 |
| 4.2.3 | Preispolitik | 127 |
| 4.2.4 | Ausrichtung der Vertriebs- und Standortstrukturen (Distributionspolitik) | 130 |
| 4.2.5 | Kommunikation zu den Kunden der Zielgruppe | 131 |
| 4.3 | Einzugsgebiet- und Standortanalyse | 135 |
| 4.3.1 | Einzugsgebietsanalyse | 136 |
| 4.3.2 | Standortanalyse | 141 |
| 4.3.3 | Erscheinungsbild des Betriebs | 143 |
| 4.4 | Der Kunde, das unbekannte Wesen | 146 |
| 4.4.1 | Kundengruppen und -analysen | 148 |
| 4.4.1.1 | Differenzierung der Autofahrer in Kundengruppen | 148 |
| 4.4.1.2 | Differenzierung der eigenen Kundenstrukturen im Kfz-Betrieb | 155 |
| 4.4.1.3 | Von der Kundenbindung zum Kundenbeziehungs-Management | 158 |
| 4.4.2 | Von der Kundenzufriedenheit zur Kundenbegeisterung | 159 |
| 4.4.3 | Akquisition gewerblicher Kunden | 161 |
| 5 | Prozessoptimierung im Kfz-Betrieb | 165 |
| 5.1 | Die einzelnen Geschäftsbereiche und Abteilungen im Kfz-Betrieb | 166 |
| 5.1.1 | Geschäftsfeld Werkstatt | 168 |
| 5.1.2 | Geschäftsfeld Ersatzteile und Zubehör | 172 |
| 5.1.3 | Geschäftsfeld Neuwagenverkauf | 175 |
| 5.1.4 | Geschäftsfeld Gebrauchtwagenverkauf | 176 |
| 5.1.5 | Administrativer Bereich | 177 |
| 5.2 | Qualitätsmanagement | 178 |
| 5.2.1 | Der Kunde als Maßstab aller Qualitätsanforderungen | 180 |
| 5.2.2 | Die Unternehmensleitung als Initiator und Antreiber | 180 |
| 5.2.3 | Die Mitarbeiter als Umsetzer | 181 |
| 5.2.4 | Die Zertifizierung | 182 |
| 5.3 | Der Prozess der Auftragsabwicklung im Kfz-Betrieb | 182 |
| 5.3.1 | Terminplanung und Terminvereinbarung | 183 |
| 5.3.2 | Kundenannahme und Auftragserstellung | 187 |
| 5.3.3 | Fremdaufträge: Integration von externen Dienstleistern | 190 |
| 5.3.4 | Auftragskalkulation | 192 |
| 5.3.5 | Auftragsdurchführung | 195 |
| 5.3.6 | Fahrzeugübergabe und Kundenpflege | 199 |
| 6 | Grundlagen der Betriebswirtschaft im Kfz-Betrieb | 201 |
| 6.1 | Für die Kfz-Branche wichtige Begriffe der Betriebswirtschaft | 201 |
| 6.1.1 | Umsatz | 201 |
| 6.1.2 | Skonto | 202 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 6.1.3 | Zahlungsziel/Forderungen | 203 |
| 6.1.4 | Kontokorrentkredit..... | 204 |
| 6.1.5 | Wareneinsatz | 204 |
| 6.1.6 | Rohertrag | 205 |
| 6.2 | Vom Umsatz zum Gewinn: Die BWA..... | 205 |
| 6.2.1 | Personalkosten | 208 |
| 6.2.2 | Miete/Raumkosten | 209 |
| 6.2.3 | Werbekosten..... | 209 |
| 6.2.4 | Abschreibungen | 209 |
| 6.2.5 | Übrige betriebliche Kosten | 211 |
| 6.2.6 | Betriebsfremde Kosten..... | 212 |
| 6.2.7 | Zinsen und Tilgung..... | 212 |
| 6.3 | Die richtige Preiskalkulation..... | 212 |
| 6.3.1 | Einkaufspreis/Nettoeinstandspreis | 213 |
| 6.3.2 | Auf- und Abschlagskalkulation..... | 213 |
| 6.3.3 | Rabattkalkulation mit Listenpreis..... | 215 |
| 6.3.4 | Arten der Verkaufspreiskalkulation..... | 215 |
| 6.3.5 | Mehr Rabatt muss nicht billiger sein | 217 |
| 6.4 | Bedeutung von Liquidität und Liquiditätsplan | 218 |
| 6.5 | Die richtige Finanzierung – wie lese ich meine Bilanz | 221 |
| 6.5.1 | Aktiva-Seite | 222 |
| 6.5.1.1 | Das Anlagevermögen | 222 |
| 6.5.1.2 | Das Umlaufvermögen | 223 |
| 6.5.2 | Passiva-Seite | 224 |
| 6.5.2.1 | Das Eigenkapital | 224 |
| 6.5.2.2 | Die Rückstellungen | 224 |
| 6.5.2.3 | Die Verbindlichkeiten..... | 225 |
| 6.6 | Überprüfung von Investitionen | 225 |
| 6.6.1 | Investition in Anlagevermögen | 225 |
| 6.6.2 | Investition in Mitarbeiter | 226 |
| 6.6.3 | Exkurs: Definition der betrieblichen Auslastung..... | 228 |
| 6.7 | Kapazitätsplanung in der Werkstatt..... | 230 |
| 6.8 | Der Stundenverrechnungssatz | 232 |
| 6.8.1 | Kostenseite..... | 232 |
| 6.8.2 | Gewinnseite | 234 |
| 6.8.3 | Produktive Stunden | 234 |
| 6.8.4 | Durchsetzung des Stundenverrechnungssatzes | 235 |
| 7 | Grundlagen von Controlling und Kennzahlensteuerung im Kfz-Betrieb | 239 |
| 7.1 | Wesentliche Controlling-Aufgaben im Kfz-Betrieb..... | 239 |
| 7.2 | Effektives Controlling eines Kfz-Betriebs..... | 241 |
| 7.3 | Controlling mittels betriebswirtschaftlicher Kennzahlen..... | 244 |
| 7.3.1 | Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Definition und Nutzen..... | 244 |
| 7.3.2 | Voraussetzungen für ein funktionierendes Kennzahlen-Management..... | 248 |
| 7.3.3 | Sinnvolle Gliederungen der Kennzahlen | 251 |
| 7.3.3.1 | Bilanz- und Finanzierungskennzahlen..... | 252 |
| 7.3.3.2 | Liquiditätskennzahlen..... | 254 |
| 7.3.3.3 | Rentabilitätskennzahlen und Prozessbeschreibung | 256 |
| 7.3.3.4 | Kostenkennzahlen..... | 259 |
| 7.3.3.5 | Produktivitätskennzahlen..... | 259 |

- 7.4 Effektiver Einsatz der Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung in der Praxis 261
 - 7.4.1 Neu- und Gebrauchtwagensegment 267
 - 7.4.2 Werkstattbereich 269
 - 7.4.3 Teile- und Zubehörbereich 271
 - 7.4.4 Kennzahlen zur Liquiditätssteuerung 272
 - 7.4.5 Kennzahlen zur Betriebsfinanzierung 273
- 7.5 Die richtige Finanzierung eines Kfz-Betriebs 275
 - 7.5.1 Aspekte der Unternehmensfinanzierung 275
 - 7.5.2 Liquiditätscontrolling 279
- Glossar** 281
- Stichwortverzeichnis** 287