

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