

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Der Kfz-Markt und das 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 Aftersalesmarkt in Deutschland	21
1.5 Neue Akteure und Geschäftsmodelle im Aftersales-Markt	23
1.6 Kfz-Betriebstypen	25
1.6.1 Vertragsgebundene Werkstätten	25
1.6.2 Die Werkstattkonzepte der freien Werkstätten	27
1.6.3 Der Reifenfachhandel mit Autoservice	29
1.6.4 Die Autoteile Fachmärkte	31
1.6.5 Die Reparatur Schnelldienste (Fast Fit)	32
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 Der Einzelunternehmer	87
3.1.2 Personengesellschaften	88
3.1.3 Kapitalgesellschaft in Form der GmbH	90
3.1.4 Die Unternehmergegesellschaft (haftungsbeschränkt).....	91
3.2 Rechtliche Aspekte der Beendigung von Arbeitsverhältnissen.....	91
3.2.1 Außerordentliche und ordentliche Kündigung.....	91
3.2.2 Die verhaltensbedingte Kündigung	98
3.2.3 Die personenbedingte Kündigung.....	102
3.2.4 Die betriebsbedingte Kündigung.....	106
3.2.5 Formalien	110
3.3 Rechtliche Aspekte des Kauf- und Werkvertrags.....	113
3.3.1 Kaufvertrag, Werkvertrag oder beides (Werkliefervertrag)	113
3.3.2 Sachmangel, Rechtsmangel und Garantie.....	114
3.3.2.1 Sachmangel	115
3.3.2.2 Rechtsmangel.....	116
3.3.2.3 Garantie	116
3.3.2.4 Sechs Monate, zwei Jahre oder noch länger?	117
3.3.3 Rechte und Pflichten beim Kauf- und Werkvertrag	118
3.3.3.1 Nacherfüllung	118
3.3.3.2 Rücktritt vom Vertrag	119
3.3.3.3 Minderung	119
3.3.3.4 Schadenersatz	120
3.3.3.5 Sonderproblem: Haftung für Angestellte	120
3.3.3.6 Unterschiede im Kaufrecht und Werkvertragsrecht bei Mängeln	121
3.3.4 Sicherungsmittel: Eigentumsvorbehalt und Unternehmerpfandrecht	122
3.3.4.1 Eigentumsvorbehalt	122
3.3.4.2 Unternehmerpfandrecht.....	123
3.4 Schiedsstellen für den Kfz-Betrieb.....	123
3.5 Wichtige Versicherungen im Kfz-Betrieb	125
3.5.1 Kfz-Haftpflicht und Kaskoversicherung für den Kfz-Betrieb.....	126
3.5.2 Betriebshaftpflichtversicherung	126

3.5.3 Zusatzhaftpflichtversicherung zur Betriebshaftpflicht für Kfz-Handel und -Handwerk	126
3.5.4 Weitere wichtige Versicherungen.....	127
4 Marketing als Strategie	129
4.1 Bedeutung von Marketing und Servicemarketing im Kfz-Betrieb.....	130
4.2 Der richtige Marketing-Mix zur gewählten Strategie.....	133
4.2.1 Ansätze zur Strategiefindung	133
4.2.2 Sortiment der angebotenen Waren und Dienstleistungen (Produkt).....	134
4.2.2.1 Produkt- und Sortimentspolitik im Autohaus.....	136
4.2.2.2 Produkt- und Sortimentspolitik in der freien Werkstatt	138
4.2.3 Preispolitik	141
4.2.4 Ausrichtung der Vertriebs- und Standortstrukturen (Distributionspolitik)	144
4.2.5 Kommunikation zu den Kunden der Zielgruppe	145
4.3 Einzugsgebiet- und Standortanalyse.....	149
4.3.1 Einzugsgebietsanalyse	150
4.3.2 Standortanalyse.....	155
4.3.3 Erscheinungsbild des Betriebs.....	157
4.4 Der Kunde, das unbekannte Wesen	160
4.4.1 Kundengruppen und -analysen	162
4.4.1.1 Differenzierung der Autofahrer in Kundengruppen.....	162
4.4.1.2 Differenzierung der eigenen Kundenstrukturen im Kfz-Betrieb.....	169
4.4.1.3 Von der Kundenbindung zum Kundenbeziehungs-Management.....	172
4.4.2 Von der Kundenzufriedenheit zur Kundenbegeisterung.....	173
4.4.3 Akquisition gewerblicher Kunden.....	175
5 Prozessoptimierung im Kfz-Betrieb.....	179
5.1 Die einzelnen Geschäftsbereiche und Abteilungen im Kfz-Betrieb	180
5.1.1 Geschäftsfeld Werkstatt.....	182
5.1.2 Geschäftsfeld Ersatzteile und Zubehör	186
5.1.3 Geschäftsfeld Neuwagenverkauf	189
5.1.4 Geschäftsfeld Gebrauchtwagenverkauf	190
5.1.5 Administrativer Bereich	191
5.2 Qualitätsmanagement	192
5.2.1 Der Kunde als Maßstab aller Qualitätsanforderungen.....	194
5.2.2 Die Unternehmensleitung als Initiator und Antreiber	194
5.2.3 Die Mitarbeiter als Umsetzer.....	195
5.2.4 Die Zertifizierung	196
5.3 Der Prozess der Auftragsabwicklung im Kfz-Betrieb	196
5.3.1 Terminplanung und Terminvereinbarung	197
5.3.2 Kundenannahme und Auftragserstellung.....	201
5.3.3 Fremdaufträge: Integration von externen Dienstleistern	204
5.3.4 Auftragskalkulation	206
5.3.5 Auftragsdurchführung.....	209
5.3.6 Fahrzeugübergabe und Kundenpflege	213
6 Grundlagen der Betriebswirtschaft im Kfz-Betrieb	215
6.1 Für die Kfz-Branche wichtige Begriffe der Betriebswirtschaft	215
6.1.1 Umsatz.....	215
6.1.2 Skonto	216
6.1.3 Zahlungsziel/Forderungen	217

6.1.4	Kontokorrentkredit	218
6.1.5	Wareneinsatz	218
6.1.6	Rohertrag	219
6.2	Vom Umsatz zum Gewinn: Die BWA	219
6.2.1	Personalkosten	222
6.2.2	Miete/Raumkosten	223
6.2.3	Werbekosten	223
6.2.4	Abschreibungen	223
6.2.5	Übrige betriebliche Kosten	225
6.2.6	Betriebsfremde Kosten	226
6.2.7	Zinsen und Tilgung	226
6.3	Die richtige Preiskalkulation	226
6.3.1	Einkaufspreis/Nettoeinstandspreis	227
6.3.2	Auf- und Abschlagskalkulation	227
6.3.3	Rabattkalkulation mit Listenpreis	229
6.3.4	Arten der Verkaufspreiskalkulation	229
6.3.5	Mehr Rabatt muss nicht billiger sein	231
6.4	Bedeutung von Liquidität und Liquiditätsplan	232
6.5	Die richtige Finanzierung – wie lese ich meine Bilanz	235
6.5.1	Aktiva-Seite	236
6.5.1.1	Das Anlagevermögen	236
6.5.1.2	Das Umlaufvermögen	237
6.5.2	Passiva-Seite	238
6.5.2.1	Das Eigenkapital	238
6.5.2.2	Die Rückstellungen	238
6.5.2.3	Die Verbindlichkeiten	239
6.6	Überprüfung von Investitionen	239
6.6.1	Investition in Anlagevermögen	239
6.6.2	Investition in Mitarbeiter	240
6.6.3	Exkurs: Definition der betrieblichen Auslastung	242
6.7	Kapazitätsplanung in der Werkstatt	244
6.8	Der Stundenverrechnungssatz	246
6.8.1	Kostenseite	246
6.8.2	Gewinnseite	248
6.8.3	Produktive Stunden	248
6.8.4	Durchsetzung des Stundenverrechnungssatzes	249
7	Grundlagen von Controlling und Kennzahlensteuerung im Kfz-Betrieb	253
7.1	Wesentliche Controlling-Aufgaben im Kfz-Betrieb	253
7.2	Effektives Controlling eines Kfz-Betriebs	255
7.3	Controlling mittels betriebswirtschaftlicher Kennzahlen	258
7.3.1	Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Definition und Nutzen	258
7.3.2	Voraussetzungen für ein funktionierendes Kennzahlen-Management	262
7.3.3	Sinnvolle Gliederungen der Kennzahlen	265
7.3.3.1	Bilanz- und Finanzierungskennzahlen	266
7.3.3.2	Liquiditätskennzahlen	268
7.3.3.3	Rentabilitätskennzahlen und Prozessbeschreibung	270
7.3.3.4	Kostenkennzahlen	273
7.3.3.5	Produktivitätskennzahlen	273

7.4 Effektiver Einsatz der Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung in der Praxis	275
7.4.1 Kennzahlen und -analyse	275
7.4.2 Online Kennzahlenvergleiche für die Kfz-Branche	281
7.4.3 Neu- und Gebrauchtwagensegment	283
7.4.4 Werkstattbereich	285
7.4.5 Teile- und Zubehörbereich	287
7.4.6 Kennzahlen zur Liquiditätssteuerung	288
7.4.7 Kennzahlen zur Betriebsfinanzierung	289
7.5 Die richtige Finanzierung eines Kfz-Betriebs	291
7.5.1 Aspekte der Unternehmensfinanzierung	291
7.5.2 Liquiditätscontrolling	295
Glossar	297
Stichwortverzeichnis	303