

Bernhard Seilz



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Der Autohaus- Kennzahlkompass

verstehen, messen, reagieren

asp BUCH **AUTOHAUS** BUCH
AUTO SERVICE PHASE III

Der Autohaus-Kennzahlkompass

Bernhard Seilz

Der Autohaus- Kennzahlkompass

verstehen, messen, reagieren

Bernhard Seilz
Trainer und Berater
Asbach-Bäumenheim

ISBN 978-3-574-60166-8

ISBN (eBook) 978-3-574-60168-2

© 2018 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH, Aschauer Straße 30, 81549 München.

1. Auflage 2018
Stand: Mai 2018

Produktmanagement/Lektorat: Kerstin Bandow
Herstellung: Markus Tröger
Satz & Layout: Datagroup Int., Timisoara
Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München
Titelbild: © Irochka / stock.adobe.com
Autorenfoto: © Uwe Klössing
Druck: Bariet Ten Brink BV, Eekhorstweg 1, NL-7942 JC Meppel

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Die Haftung für die Inhalte der Internetverweise wird, trotz sorgfältiger inhaltlicher Überprüfung, ausgeschlossen! Für die Seiteninhalte ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Folgenden die männliche Form (z. B. Mitarbeiter) verwendet. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch für Männer und Frauen gleichermaßen.

- » There is only one valid definition of a business purpose: to create a customer. (Es gibt nur eine gültige Definition für ein Unternehmensziel: Kunden schaffen.)
(Peter F. Drucker, 19.11.1909 – 11.11.2005, Ökonom und Management-Vordenker, in: The Practice of Management.)

- » Die Orientierung am Kundennutzen maximiert die Wahrscheinlichkeit weniger falsche als richtige Entscheidungen zu treffen. Jede andere Orientierung maximiert die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen (Fredmund Malik, *01.09.1944, Wirtschaftswissenschaftler, in: Anleitung zur Selbstorganisation.)

In diesem Buch soll es um die richtigen Managemententscheidungen gehen. Und darum hier noch ein Zitat, das ziemlich bekannt ist:

- » Was man nicht messen kann, kann man nicht lenken.
(Peter F. Drucker)

Vorwort: Warum man dieses Buch lesen sollte...

... und worin der besondere Nutzen für erfahrene Führungskräfte und solche, die es gerade werden, besteht: Es gibt Literatur, die sich intensiv mit der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und allgemeinen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und Formeln beschäftigt. Auch zum Lesen von Bilanzen findet man Anleitungen und Handbücher. Diese Bücher richten sich aber sehr allgemein an eine breite Leserschaft. Ich richte mich konkret an Sie in Ihrem Autohausbetrieb mit seinen ganz eigenen Bedürfnissen und Besonderheiten.

Ich wende mich mit diesem Buch an die Führungskraft, den Manager – also den Unternehmer –, den Verkaufsleiter, den Serviceleiter, den Teiledienstleiter, aber auch an den Serviceberater, den Verkäufer und den Teiledienstmitarbeiter, der über den Tellerrand hinausschauen möchte. Eigentlich an alle, die verstehen wollen, wie ein solch komplexer Betrieb funktioniert.

Ganz besonders denke ich an meinen Freund Dirk (► <http://www.fischer-autohaus.com/ueber-uns/unser-team/>), der mich gefragt hat, ob er dieses Buch seinem Sohn geben kann und der dann versteht, wie ein Autohaus zahlenmäßig funktioniert. Sein Sohn Tim ist gerade Kfz-Meister geworden und er ist eher Techniker als Kaufmann. Wenn er aber die Nachfolge von Dirk antreten will, dann muss er sich auch mit den Zahlen beschäftigen. Also schreibe ich dieses Buch und stelle mir Tim vor, eine Nachwuchsführungskraft. Ich versuche das Wissen unserer Generation so aufzubereiten, dass die nachfolgende Generation etwas damit anfangen kann.

Mein Buch soll ein praktisches Werkzeug für die Führungskraft sein, die sich während der täglichen Arbeit nicht durch betriebswirtschaftliche, mehrbändige Werke arbeiten möchte, um einen greifbaren Hinweis für eine konkret zu lösende Aufgabe zu finden.

In diesem Buch sollen die Bereiche Verkauf, Service und Werkstatt und Teiledienst umfassend beschrieben, mit Kennzahlen hinterlegt und Lösungswege aufgezeigt werden. Dabei ist mir wichtig, Zusammenhänge zwischen den bisher oft separat betrachteten Bereichen Verkauf, Service, Werkstatt und Teile zu erkennen und beeinflussen zu können. Sie werden hier also konkrete Beispiele finden, wie man Kennzahlen errechnen, finden und interpretieren kann. Dazu kommen Auswertungen, denen Sie in der Praxis folgen, die Sie aber auch Ihren Bedürfnissen anpassen können.

Ich habe in den letzten Jahren entdeckt, dass es Betriebe anderer Branchen gibt, die dem Autohaus nicht unähnlich sind und daher auch von diesem Buch profitieren können. Diese Betriebe haben eine Gemeinsamkeit: Sie haben einen Verkauf, sie leisten handwerklichen Service und sie liefern und bevorraten Ersatzteile. Der Unterschied zum Autohaus ist oft nur, dass sie nicht auf ein Produkt oder einen Lieferanten beschränkt sind. Ein Beispiel sind Landtechnikbetriebe, die Landmaschinen verkaufen und reparieren und dazu auch Teile bevorraten und verkaufen. Auch Installateurbetriebe funktionieren ähnlich. Sicher gibt es noch weitere Betriebe dieser Art. Wenn Sie also jemanden kennen, für den dieses Buch interessant sein könnte, freue ich mich, wenn Sie es weiterempfehlen.

Ich weiß auch, dass es von einigen Herstellern oder Importeuren Kennzahlenhandbücher gibt – oft aber nur für einzelne Bereiche. In diesen Handbüchern finden Sie häufig

Zielwerte oder Zielkorridore. Diese Werte sind manchmal sehr markenspezifisch. Und weil es Kennzahlen gibt, bei denen man nicht so einfach sagen kann „Das ist gut“ und „Das ist schlecht“ habe ich mich stellenweise um klare Aussagen herumgedrückt. Sehen Sie mir das bitte nach und finden Sie die richtigen Ziel- oder Vergleichswerte bei Betrieben, die Ihrem Betrieb ähnlich sind.

Hier wollen wir alle Abteilungen eines Autohauses umfassend behandeln und Zusammenhänge darstellen, denn ein Autohaus ist ein komplexes Gebilde: Wenn nichts verkauft wird, ist die Auslastung der Werkstatt nicht leicht. Ist der Kunde mit der Werkstatt unzufrieden, will niemand ein Auto kaufen.

Also machen Sie sich mit mir auf die Reise durch das Autohaus und wir erkunden zusammen die Zusammenhänge und wie man sie messen und steuern kann.

Ihr Bernhard Seilz

Inhaltsverzeichnis

1	Ohne Vision kein Ziel – ohne Ziel keine Zielerreichung	1
1.1	Vom Ziel zu einer Planung	2
1.2	Wie entsteht Gewinn	3
1.3	Sparen und nicht verschwenden	8
2	Ressourcen managen	11
2.1	Kunden	12
2.1.1	Wie viele Kunden gibt es in Ihrem Markt und wie kann man die richtige Zahl bestimmen? ...	12
2.1.2	Wie viele Kunden kennen Sie davon laut Ihrem Dealer-Management-System, Ihrem Warenwirtschaftssystem oder Ihrer Kundenkartei?	13
2.1.3	Wie viele Kunden haben länger kein Geschäft mit Ihnen gemacht?	13
2.1.4	Wie viele Kunden haben Sie verloren	15
2.1.5	Wie viele Kunden haben Sie dazugewonnen?	15
2.1.6	Was wollen Sie sonst noch über Ihre Kunden wissen?	16
2.2	Mitarbeiter	17
2.2.1	Wie groß soll Ihre Verkaufsmannschaft sein?	17
2.2.2	Was ist die Aufgabe eines Verkäufers?	18
2.2.3	Wie groß soll die Werkstattmannschaft sein?	20
2.2.4	Wie viele Serviceberater muss man beschäftigen?	24
2.2.5	Wie viele Serviceassistenten brauchen Sie?	25
2.2.6	Benötigen Sie auch einen Werkstattmeister?	26
2.2.7	Wie groß soll der Teiledienst sein?	27
2.2.8	Braucht man einen Aftersales-Manager?	29
2.2.9	Sonstige Funktionen	30
2.2.10	Wie viele Mitarbeiter haben Sie in letzter Zeit verloren?	30
2.2.11	Wie viele Mitarbeiter müssen Sie in den nächsten Jahren ersetzen?	30
2.2.12	Wie zufrieden sind Ihre Mitarbeiter?	31
2.2.13	Was kosten Ihre Mitarbeiter?	32
2.2.14	Was erwirtschaften Ihre Mitarbeiter?	32
2.2.15	Was erwirtschaften Sie selbst und wie kostbar ist Ihre Zeit?	33
3	Den Weg kontrollieren – Zusammenhänge erkennen	35
3.1	Neuwagenverkauf	37
3.1.1	Der Marktanteil	37
3.1.2	Kontakte schaffen Kontrakte	40
3.1.3	Das Mengenziel – wie viele Fahrzeuge kann ein Verkäufer verkaufen?	43
3.1.4	Verlorene Geschäfte	45
3.1.5	Verpasste Gelegenheiten	46
3.1.6	Welcher Modellmix muss erreicht werden?	47
3.1.7	Wie kann man den erfolgreichen Verkaufsprozess messen?	48
3.1.8	Welche Erträge können erzielt werden?	54

3.1.9	Wie kann man Kundenloyalität messen?	55
3.1.10	Rund ums Fahrzeug – wie viel Zubehör und Accessoires werden verkauft?	57
3.1.11	Der Fahrzeugbestand – Kapitalbindung und Lagerumschlag, Wertverluste	60
3.1.12	Der Auftragsbestand oder Auftragsvorlauf	64
3.2	Gebrauchtwagenverkauf	64
3.2.1	Die Quellen für den Gebrauchtwagenbestand	64
3.2.2	Den Inzahlungnahmeprozess messen – was ist gut, was ist schlecht?	66
3.2.3	Instandsetzung und Aufbereitung – Wie lange es dauert und was es kostet.	67
3.2.4	Standzeit 0 und Standzeit 1	69
3.2.5	Standzeiten des Bestandes	69
3.2.6	Standzeit 3 oder die Standzeit gerechnet auf den aktuellen Bestand	71
3.2.7	Fakturierte Standzeit oder Standzeit der in einer Periode verkauften Fahrzeuge	71
3.2.8	Lagerumschlag oder Umschlagsfaktor	72
3.2.9	Anteil der verschiedenen Standzeitgruppen (0–30/31–60/61–90/91–180/>180) am Gesamtbestand	73
3.2.10	Analyse der Internetbörsen	74
3.2.11	Kennzahlen und Richtgrößen im Gebrauchtwagenverkauf	76
3.3	Finanzdienstleistungen	77
3.3.1	Finanzierung und Leasing – Zusatzerträge schaffen	78
3.3.2	Provision aus Vermittlung	78
3.3.3	Wie kann man sein Ergebnis verbessern?	79
3.3.4	Ertrag aus Zusatzverkäufen von Zubehör und Accessoires	79
3.3.5	Kundenbindung verkaufen – Serviceverträge, Garantieverlängerungen und Versicherungen	80
3.4	Aftersales: Service	84
3.4.1	Serviceberater und Serviceassistenten	85
3.4.2	Kapazitätsauslastung	88
3.4.3	Liste der offenen Aufträge	89
3.4.4	Vorlaufzeiten	90
3.4.5	Verkaufte Stunden je Durchgang	91
3.4.6	Teileumsatz je verrechneter Stunde	93
3.4.7	Wie erhöht der Serviceberater die Auslastung?	95
3.4.8	Kundenzufriedenheit	98
3.4.9	Verhältnis von produktiven Mitarbeitern zu unproduktiven Mitarbeitern	100
3.4.10	Verhältnis der verschiedenen Umsatzarten	101
3.5	Aftersales: Werkstatt	102
3.5.1	Bezahlte Stunden	103
3.5.2	Anwesenheitsstunden oder verfügbare Stunden	103
3.5.3	Produktivität oder auch Kapazitätsauslastung	104
3.5.4	W-Zeiten oder unproduktive Zeiten	105
3.5.5	Leistungsgrad oder Effizienz	108
3.5.6	Auslastung oder Erfolgsgrad	110
3.5.7	Service-Jahresleistung	111
3.5.8	Der erzielte Stundenverrechnungssatz (SVS)	111

3.5.9	Opportunitätskosten	112
3.5.10	Qualitätskosten oder Kosten für Nacharbeiten oder Eigenkulanz	113
3.5.11	Reklamationsquote	113
3.5.12	Kosten für Werkzeug und Verbrauchsmaterial	114
3.5.13	Karosserie und Lack – allgemeine Werkstattkennzahlen	115
3.5.14	Besonderheiten im Karosserie- und Lackbereich	116
3.5.15	Umsatz je Schaden	117
3.5.16	Durchlaufzeiten	117
3.5.17	Durchschnittliche Zeit bis zur Bezahlung von Unfallrechnungen	117
3.5.18	Kostenvoranschläge zu Aufträgen	118
3.5.19	Fremdleistungserträge	118
3.6	After-sales: Teiledienst	119
3.6.1	Die Bestandsgröße oder: Wie viel Bestand muss ich, darf ich, soll ich haben?	120
3.6.2	Lagerumschlag	121
3.6.3	Toter Bestand	123
3.6.4	Sterbender Bestand	124
3.6.5	Sortimentsbreite	125
3.6.6	Servicegrad	126
3.6.7	Bestellartenmix	127
3.6.8	Sortimentstiefe	127
3.6.9	Automatische Nachschubsysteme	129
3.6.10	Teileumsatz je Fahrzeug im 10-Jahrespark	129
3.6.11	Teileumsatz je Mitarbeiter im Teiledienst	130
3.6.12	Verteilung der Umsatzarten	130
3.6.13	Teileumsatz je Rechnung nach Umsatzarten	131
3.6.14	Teileumsatz je Rabattkunde	132
3.6.15	Teilertrag	132
3.6.16	Wartezeit der Monteure im Lager	133
3.6.17	Teileumsatz je Auftrag	133
3.6.18	Teileumsatz je verkaufter Stunde	134
3.6.19	Zubehörumsatz je ausgeliefertem Neu-/Gebrauchtwagen	135
3.7	Sonstige Abteilungen	136
3.7.1	Unterstützungsleistungen für andere Bereiche	137
3.8	Zusammenhänge	137
3.8.1	Alles hängt davon ab, ob Sie genügend Fahrzeuge in den Servicemarkt verkaufen, damit Ihre Werkstatt genügend Auslastung generieren kann	138
3.8.2	Haben Sie ausreichend Kapazität in der Werkstatt, um den Bedarf Ihres Servicemarktes zu befriedigen?	138
3.8.3	Sind Ihre Kunden so begeistert, dass sie wiederkommen?	139
3.8.4	Wie verändert sich mit dem Teilebestand die Auslastung in der Werkstatt?	140
3.8.5	Wie verändert sich mit dem Anteil der Serviceverträge bei den verkauften Fahrzeugen die Kundenzufriedenheit und Loyalitätsrate?	141

4	Womit man heute vielleicht schon und zukünftig auch noch Geld verdienen kann	143
4.1	Das Wissen über Ihre Kunden nutzen	144
4.2	Geschäftsideen für eine ertragreiche Zukunft:	145
4.2.1	Finanzdienstleistungen	145
4.2.2	Serviceverträge	146
4.2.3	Garantieverlängerungen	146
4.2.4	Gebrauchtwagengarantien	146
4.2.5	Räder und Reifen	147
4.2.6	Saisonale Einlagerung	147
4.2.7	Zusatzangebote in der Werkstatt	148
4.2.8	Dienstleistungen im Rahmen von Carsharing und für Mobilitätsanbieter	149
4.2.9	Vermittlung von Leistungen wie Mobilitätskarten, Features on Demand	149
4.3	Über den Umgang mit Banken	149
5	Auf einen Blick – Maßnahmen ergreifen	157
5.1	Die Erkenntnisse zusammenfassen	158
5.2	Ein Ziel entwickeln	158
5.2.1	Einflussfaktoren	158
5.2.2	Die SWOT-Analyse	158
5.2.3	Geschäftsfelder und Konzepte mit Zukunft	159
5.2.4	Ziele für die nächsten zwei, fünf oder zehn Jahre	159
5.2.5	Den Weg festlegen – Projektmanagement für Autohaus-Führungskräfte	160
	Serviceteil	163
	Literaturverzeichnis	164
	Stichwortverzeichnis	165



Ohne Vision kein Ziel – ohne Ziel keine Zielerreichung

Zusammenfassung

Wo wollen Sie mit Ihrem Unternehmen, mit Ihrer Filiale, Ihrem Standort, mit Ihrer Abteilung oder Ihrer Funktion hin? Wie stellen Sie sich Ihr Unternehmen, Ihre Filiale, Ihre Abteilung oder Ihre Position in fünf oder mehr Jahren vor? „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“, sagte einst Helmut Schmidt, der ehemalige Bundeskanzler, über Willy Brandts Wahlkampf 1980. Hier geht es darum zu erkennen, wo man heute steht und wo man in fünf oder mehr Jahren stehen möchte: Wie kann man aktuelle Entwicklungen erkennen und deuten und daraus eine Vision entwickeln?

- 1.1 Vom Ziel zu einer Planung – 2
- 1.2 Wie entsteht Gewinn? – 3
- 1.3 Sparen und nicht verschwenden – 8

1 In der Einführung habe ich Peter Drucker zitiert, Sie erinnern sich: „Es gibt nur eine gültige Definition für ein Unternehmensziel: Kunden schaffen!“ Im Buch von Stefan Merath „Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer“ habe ich noch einen Gedanken gefunden, den ich gerne übernehmen und etwas ausweiten würde: Wer ist denn der Kunde des Unternehmers oder einer Führungskraft (Merath spricht nur vom Unternehmer, ich ergänze aber mal die Führungskraft oder um bei Peter Drucker zu bleiben, den Manager)? Der Kunde eines Unternehmers oder einer Führungskraft ist sein Nachfolger! Eigentlich ist das ein ganz faszinierender Gedanke: Wie muss ich ein Unternehmen, eine Abteilung führen, damit ich dafür den besten Nachfolger finden kann?

In meinem Dorf hat die letzte Dorfwirtschaft, der „Unterswirt“, zugemacht. Die örtliche Presse hat in einem Artikel über das Wirtsehepaar berichtet, dass sie unter ihren vier Kindern keinen Nachfolger für Gastwirtschaft und Landwirtschaft gefunden haben. Niemand wollte weitermachen – das Geschäftsmodell „Dorfwirtschaft“ war nicht attraktiv genug.

Im Jahr 2017 hat der ZDK über das Geschäftsmodell des Autohandels nachgedacht. Nun streiten sich die Experten.

Und dann gibt es noch die Methode der neuen großen Vorstandschefs, die erst einmal ihre Vorgänger zu erfolglosen Anfängern abstempeln wie es der neue Deutsche-Bank-Chef John Cryan im Jahr 2015 machte. Nach nur 99 Tagen im Amt erklärte er, dass er wegen hohem „Abschreibungsbedarf“ in einem Quartal 6,2 Milliarden Euro Verlust ausweisen müsse. Herr Cryan wird wahrscheinlich schon Geschichte sein, wenn Sie dieses Buch in Händen halten. Was meinen Sie, wer an den 6,2 Milliarden Euro Verlust schuld war? Na, seine Vorgänger natürlich. So wollen Sie aber nicht enden.

Machen Sie also Ihr Unternehmen oder Ihre Abteilung für Ihren Nachfolger „attraktiv“ – selbst wenn es noch Jahre oder Jahrzehnte Zeit hat, bis Sie über eine Nachfolge nachdenken müssen.

Fangen Sie schon einmal an zu überlegen, was „attraktiv“ bedeuten könnte. Ist genügend Geld in der Kasse? Sind wichtige Investitionen für die Zukunft bereits getätigt? Haben Sie Mitarbeiter an Bord, die für die Zukunft fit sind und nicht mit Ihnen in Rente gehen? Funktionieren Ihre Prozesse? Sind die Warenbestände aktuell und ausreichend? Werden Sie überhaupt noch ein Autohaus klassischer Prägung sein – mit einer oder mehreren Marken, ohne Marke, mit oder ohne Handelsvertrag, mit Servicevertrag oder als Partner eines Werkstattsystems – oder was auch immer?

In diesem Buch werden wir ganz konkret aus Ihrer Vision ein Ziel entwickeln, konkrete Schritte zur Umsetzung Ihrer Ziele definieren und Kennzahlen zur Zielerreichung festlegen.

1.1 Vom Ziel zu einer Planung

Ein Ziel zu haben und sich dann am Ende zu wundern, warum es mit der Zielerreichung nicht geklappt hat, hat oft mit einer mangelnden Planung des Weges zum Ziel zu tun. Bei keinem Navigationssystem, bei keiner Bergwanderung würde man ohne genaue Routenplanung erwarten ans Ziel zu kommen. Häufig wird eine Planung in Autohäusern über das Vorjahresergebnis gesteuert: Was war letztes Jahr und wie viel mehr können wir machen?

sind, können Sie sich mit dem Anteil der Fahrzeuge beschäftigen, die Sie reparieren oder verkaufen können.

Für den Verkaufsleiter ist es wichtig zu wissen, wie viele Fahrzeuge seiner Marke und seiner Wettbewerber in seinem Markt unterwegs sind und die er austauschen könnte. Für den Serviceleiter ist es wichtig zu wissen, welche Fahrzeuge in seine Werkstatt kommen könnten. Meist grenzt man nach dem 10-Jahrespark oder dem 7-Jahrespark ab (also alle Fahrzeuge mit einem Alter von bis zu 10 Jahren oder 7 Jahren). Die große Ausnahme ist der Gebrauchtwagenmarkt, denn dank Internet kann man rein theoretisch die Welt als Markt ansehen. Und da haben Sie Möglichkeiten, die Sie nicht ausschöpfen können. Nun hoffe ich, dass Sie die Zahlen, um die es jetzt geht, entweder schon kennen oder aber Sie finden Sie nun heraus!

Ihr Markt	15-Minuten-Umkreis	30-Minuten-Umkreis
Einwohner		
Zugelassene Fahrzeuge gesamt		
Fahrzeuge Ihrer Marke(n)		
Fahrzeuge in der Vergleichsklasse		

2.1.2 Wie viele Kunden kennen Sie davon laut Ihrem Dealer-Management-System, Ihrem Warenwirtschaftssystem oder Ihrer Kundenkartei?

Wenn Sie nun wissen, wie viele Fahrzeuge Ihrer Marke oder der Vergleichsklasse, mit der Sie sich befassen könnten, in Ihrem Markt unterwegs sind, stellen Sie doch einmal fest, wie viele Sie davon kennen – nicht persönlich, aber laut Ihrem DMS (Dealer-Management-System). Ist klar, was ich feststellen möchte? Mich interessiert, welches Potenzial Sie noch nicht bearbeiten und vielleicht anderen Verkäufern oder Werkstätten überlassen.

Ihr Markt	15-Minuten-Umkreis	30-Minuten-Umkreis
Einwohner		
Zugelassene Fahrzeuge gesamt		
Fahrzeuge Ihrer Marke(n)	In Ihrem DMS:	In Ihrem DMS:
Fahrzeuge in der Vergleichsklasse		

2.1.3 Wie viele Kunden haben länger kein Geschäft mit Ihnen gemacht?

Nun kommt die brisante Frage: Wie viele der Kunden, die Sie kennen, haben in den letzten 12 Monaten ein Geschäft mit Ihrem Betrieb gemacht? Wenn Sie den Zeitraum wegen großer Serviceintervalle als zu kurz erachten, ändern Sie ihn. Allerdings wäre mein Ziel,

dass wir zwei Servicekontakte pro Jahr als Mindestziel festlegen. Solange wir in unseren Breitengraden noch Winterreifen benötigen, können wir die Winterräder unserer Kunden einlagern und dann haben wir schon zwei Servicekontakte pro Jahr.

Ihr Markt	15-Minuten-Umkreis			30-Minuten-Umkreis		
Einwohner						
Zugelassene Fahrzeuge gesamt						
Fahrzeuge Ihrer Marke(n)		Davon in Ihrem DMS:	Davon kein Umsatz seit mehr als 12 Monaten:		Davon in Ihrem DMS:	Davon kein Umsatz seit mehr als 12 Monaten:
Fahrzeuge in der Vergleichsklasse						

Diese Auswertung funktioniert in den meisten Systemen relativ problemlos. So kann man sich eine Liste mit allen Kunden anzeigen lassen, deren letzte Rechnung älter als 12 Monate ist. Wenn ich diese Auswertung im Rahmen eines Beratungsprojektes durchführe, werden manche Unternehmer ziemlich blass.

Tip

Ich bespreche diese Liste mit den langjährigen Mitarbeitern im Kundenkontakt. Oft lassen sich dann schon zahlreiche Adressen aus der Datei streichen, weil Kunden verzogen oder gestorben sind oder mittlerweile unter einer anderen Adresse kaufen. Aber es bleiben immer noch viele Adressen von Kunden übrig, von denen niemand weiß, wo sie geblieben sind und warum sie nicht mehr kommen.

Also fangen Sie an, sich um diese Adressen zu kümmern. Für Verkäufer ist das eine gute Gelegenheit, um wieder Kontakt aufzunehmen. Auch für eine Kundenrückgewinnungsaktion im Aftersales wären diese Adressen meine erste Wahl.

Ich rate Ihnen, sich diese Auswertung von nun an jeden Monat anzuschauen, denn jeden Monat werden Kunden auftauchen, die in den letzten 12 Monaten keine Rechnung erhalten haben. Wenn Sie das eine Weile tun, werden neben den unvermeidlichen Ursachen wie Umzug oder Ableben auch Gründe klar, die Sie vielleicht besser abstellen sollten. Denn auf Dauer muss unsere Kennzahl für die Kunden, die länger als 12 Monate keine Rechnung bekommen haben, eine Null (0) sein – außer es gibt Gründe (die Sie jedoch kennen müssen) wie z. B. die geringe Fahrleistung mancher älteren Kunden.

Die Kennzahl, wie viele Kunden mindestens zwei Rechnungen pro Jahr erhalten haben, muss 100 Prozent sein. O. K., das dauert noch. Aber denken Sie einmal über Rädereinlagerung nach. Was würde passieren, wenn 100 Prozent aller Kunden bei Ihnen oder über Sie die Räder einlagern würden? Ja, ich kenne alle Argumente, warum das möglicher-

3.5.15 Umsatz je Schaden

Betrachten Sie den durchschnittlichen Umsatz der Unfallschäden, die Sie in einer Periode abwickeln, regelmäßig! Denn laut den verfügbaren Statistiken liegt die durchschnittliche Schadenssumme von Haftpflichtschäden bei knapp 3.000 Euro. Da dies aber nur ein Anhaltspunkt sein kann und sich je nach Marke der Fahrzeuge erheblich unterscheiden kann, macht es Sinn die Entwicklung der bei Ihnen reparierten Schäden zu kennen – sowohl vom Umsatz als auch von der Menge der Aufträge. Nicht dass das Umsatzwachstum eventuelle Rückgänge bei der Menge der Aufträge verschleiert.

	Menge der Aufträge im Jahr 20__	Umsatz im Jahr 20__	Menge der Aufträge im Jahr 20__	Umsatz im Jahr __
Haftpflichtschaden				
Kaskoschaden				

3.5.16 Durchlaufzeiten

Häufig werden Durchlaufzeiten im Reparaturprozess auch in der allgemeinen Werkstatt gemessen. Mich interessiert das hauptsächlich bei der Unfallschadenabwicklung. Da es bei der Unfallschadenreparatur immer wieder Wechsel von allgemeiner Reparatur zur Karosseriereparatur, dann zur Lackierung und wieder zurück zum Zusammenbauen gibt, kann durch gute oder schlechte Planung der gesamte Prozess beeinflusst werden. Steht dem Kunden für den Reparaturprozess ein Unfallsatzfahrzeug zu, kann es bei Verzögerungen im Reparaturprozess auch zu Reklamationen der Versicherung oder des Kunden kommen. Außerdem möchte ich den Reparaturprozess schnellstmöglich durch eine Rechnung abschließen. Berechnet werden die Tage zwischen Auftragsöffnung und Rechnungsdatum.

	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4
Ø Durchlauf in Tagen				

3.5.17 Durchschnittliche Zeit bis zur Bezahlung von Unfallrechnungen

Diese Kennzahl kennen wir bereits aus der allgemeinen Werkstatt, im Unfallgeschäft hat sie jedoch eine deutlich größere Sprengkraft. Denn während wir in der allgemeinen Werkstatt auf sofortige Zahlung bestehen, ist der Zahlungsprozess bei Versicherungen oft langwierig. Selbst wenn Versicherungen über vertragliche Vereinbarungen schnelle Abwicklung und Bezahlung gewährleisten, kommt es immer wieder vor, dass Unfallrechnungen lange nicht bezahlt werden – gerade, wenn der Schaden nicht entsprechend den Vorstellungen der Versicherung abgerechnet oder Unterlagen nicht vollständig eingereicht

wurden. Oft geben Versicherungen dann erst auf Nachfrage Auskunft, warum der Prozess stockt. Wer hier keine konsequente Rechnungsverfolgung installiert hat und spätestens nach 14 Tagen hinterhertelefoniert, hat häufig das Nachsehen.

Es gibt schöne Beispiele, wie Betriebe von durchschnittlich sechs Wochen bis zur Bezahlung auf unter zwei Wochen kommen konnten. Schauen Sie sich doch einmal an, wo Sie momentan stehen und prüfen Sie auch gleich, wie lange die aktuell offenen Rechnungen schon offen sind:

Schadenart	Ø Tage von Rechnungsstellung bis Bezahlung	Ø Tage der offenen Unfall-Rechnungen
Haftpflicht		
Kasko		

3.5.18 Kostenvoranschläge zu Aufträgen

Kennen Sie die Kunden, die zu Ihnen kommen, einen Kostenvoranschlag erstellen lassen und dann keinen Auftrag erteilen? Natürlich! Und Sie haben wahrscheinlich auch schon dafür gesorgt, dass Kostenvoranschläge kostenpflichtig sind – gerne mit Rückvergütung im Auftragsfall. Mich interessiert auf jeden Fall die Quote der Kostenvoranschläge, die zu Aufträgen werden. Denn wenn das häufiger vorkommt, dann ist der Kostenvoranschlag zu billig. Der Kostenvoranschlag sollte mindestens kostendeckend sein: Zeitbedarf × Karosseriestundenverrechnungssatz!

	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5
Menge der Kostenvoranschläge					
Kostenvoranschläge, die zu Aufträgen wurden					
Quote: KV = Auftrag					

3.5.19 Fremdleistungserträge

Eine Besonderheit, die meist im Karosserie- und Lackierbereich, aber auch bei Smart-Repair und Sattlerarbeiten auftaucht, sind die Fremdleistungsumsätze oder Fremdleistungserträge. Es gibt dabei verschiedene Herangehensweisen: Die einen weisen Fremdleistungsumsätze und Fremdleistungserträge nicht separat aus. Das hat den Vorteil, dass der Aftersales-Bereich seine eigenen Umsätze besser darstellt als sie sind, jedoch seinen durchschnittlichen Ertrag in Prozent nach unten verändert. Warum? Der Stundenverrechnungssatz in der Werkstatt lässt meist einen Bruttoertrag von 60–80 Prozent zu. Der