

Erste Hilfe sollte wie nach Verkehrsunfällen in der Wirtschaft ebenfalls rasch eintreffen. Ihr Erfolg hängt ab von der körperlichen Grundkonstitution des jeweiligen Patienten. Je solider die entsprechenden Werte – desto aussichtsreicher die Rettungsaktionen.

Analyse von Schwachpunkten

Daher erscheint es zweckmäßig, Erste Hilfe für Kfz-Betriebe (in erster Linie Autohäuser und Kfz-Werkstätten) nicht auf eine rasche Notversorgung zu beschränken, sondern mit einer gründlichen Analyse von Schwachpunkten zu verbinden, die auch in lebensfähigen Unternehmen aufzufinden sind. Grundsätzlich muss in der wirtschaftlichen Aktivität jedes Unternehmens – gleichgültig ob es sich um einen Handels- oder einen Gewerbebetrieb handelt – auf zwei Faktoren besonders geachtet werden:

- + einerseits auf die möglichst hohe Umschlaggeschwindigkeit aller Handelswaren und Arbeitsmittel, die an Kunden veräußert werden bzw. bei Reparaturen und im Service zum Einsatz kommen,
- + andererseits auf die möglichst optimale Nutzung der Arbeitszeit aller Beschäftigten für den produktiven Einsatz bzw. für Aufträge, die Kunden verrechnet werden können.

Der besondere Stellenwert dieser beiden Faktoren geht darauf zurück, dass sie in jedem Unternehmen die wichtigste Grundlage der Wertschöpfung sind. Bei Handelsgütern wie Fahrzeugen oder Tei-

schuss 2 oder 20 Mal dreht, ist der Gewinn des zweiten im Vergleich zum ersten Händler 10 Mal höher. Diese Milchmädchenrechnung macht sichtbar, dass es sinnvoll ist, beim Einsatz und der Beschaffung von Kapital äußerst überlegt vorzugehen.

Terminplanung und Arbeitsvorbereitung

Im Produktionsbereich, das heißt in der Kfz-Branche vor allem in Reparatur und Service, ist wiederum die lebendige Arbeitskraft wichtigste Quelle der Wertschöpfung. Der Einsatz der produktiven Kräfte kann nur dann effektiv erfolgen, wenn geeignete Rahmenbedingungen durch eine umsichtige Terminplanung und Arbeitsvorbereitung geschaffen werden.

Wertschöpfung findet dennoch in erster Linie unmittelbar in einer mechanischen Werkstatt, Spenglerei und/oder Lackiererei statt. Nur der optimal geplante zeitliche Einsatz von gut ausgebildeten Fachkräften stellt in diesen Arbeitsfeldern sicher, dass eine ausreichende Zahl von Stundensätzen verrechnet werden kann, die von den Kunden auf Dauer akzeptiert werden.

Die Differenz zwischen Arbeitslohn und Stundenverrechnungssatz erklärt sich daraus, dass in Letzterem nicht nur der Lohnanteil, sondern eine Fülle von Faktoren wie Overheadkosten für Leitung des Unternehmens, Annahme, Buchhaltung sowie Abschreibungen für Gebäude und Anlagen (Bühnen, diverse Testgeräte, Werkzeuge) enthalten sind. Das betriebliche Wohl und Wehe hängt an der Fähigkeit, die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden in annähernd gleich viele Stundenverrechnungssätze umzuwandeln. Der zielgerichtete Einsatz von Kapital und Arbeitskraft ist der Schlüssel für erfolgreiches und nachhaltiges Wirtschaften in jedem Automobilbetrieb. Beim Kapitaleinsatz sind jeweils die Fragen nach dem erforderlichen Umfang bzw. der Höhe des Vorschusses, dem Einsatz von Eigen- oder Fremdmitteln, der Ökonomisierung der Finanzmittel durch Belehnung des GW-Parks usw. entscheidend.

Investitionen in Ausbildung und Technik

Beim Einsatz der lebendigen Arbeitskraft kommt es auf Faktoren an wie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem notwendigen produktiven und unproduktiven Personal, ein dem Stand der Technik entsprechendes Ausbildungs- und Ausrüstungsniveau. Eine Kombination von beiden Sphären ergibt sich beim Leasing oder der Vermietung von Spezialwerkzeugen und Prüfanlagen.

Der besondere Stellenwert dieser beiden Faktoren leitet sich davon ab, dass sie in jedem Unternehmen die wichtigste Grundlage der Wertschöpfung darstellen.

len (die im Reparaturprozess den Besitzer wechseln) ist für das Ausmaß des Gewinns weniger der Ertrag pro Stück, sondern die Zahl der Umdrehungen des vorgeschossenen Kapitals in der Zeiteinheit – normalerweise pro Jahr – entscheidend. Das heißt, dass die Höhe der Marge nicht allein seligmachend ist. Vielmehr ist entscheidend, wie häufig eine Ware umgeschlagen wird.

Schießt ein Autohändler einen Kapitalbetrag für den Einkauf von fünf Fahrzeugen vor, ist für den Jahresgewinn weniger der Ertrag pro Wagen entscheidend, sondern die Frage, wie rasch es gelingt, den gesamten Posten zu verkaufen, und wie häufig die Transaktion wiederholt werden kann. Je nachdem, ob die Ware bei gleichem Kapitalvor-

Krisenbekämpfung — aus eigener Kraft!

Wer ums wirtschaftliche Überleben kämpft, ist nicht auf sich allein gestellt, obwohl dieser Kampf selbst geführt werden muss. Dabei empfiehlt es sich, auf die Dienste von Spezialdienstleistern zurückzugreifen.

Von Dr. Lutz Holzinger



Ein „Brevier“ mit Vorschlägen zur Optimierung der Geschäftstätigkeit in Zeiten der Krise und des Umbruchs in der Automobilwelt

Ein Schrittmacher der wirtschaftlichen Entwicklung in den letzten 20 Jahren war die Ausgliederung von Unternehmenstätigkeiten, die nicht zu den Kernaufgaben der jeweiligen Branche zählen, und die Übertragung dieser Aktivitäten an Firmen,

Der optimal geplante zeitliche Einsatz von gut ausgebildeten Fachkräften stellt in diesen Arbeitsfeldern sicher, dass eine ausreichende Zahl von Stundensätzen verrechnet werden kann.

die sich auf das jeweilige Gebiet spezialisiert haben. Aus der Sicht der handelnden Betriebe konnte der Aufwand von Kapital und Arbeitskraft im eigenen Unternehmen reduziert und stattdessen vermehrt Leistung von Spezialisten in hoher Qualität eingekauft werden. Dieses Outsourcing beschränkt sich nicht auf einfache Dienste in den Bereichen Sicherheit, Sauberkeit und Kantine, sondern erstreckt sich darüber hinaus auf Kfz-spezifische Dienstleistungen wie Spenglerei/Lackiererei, Beschaffung, Vermarktung und Garantieprodukte von oder für Gebrauchtwagen sowie Autoaufbereitung, Verkaufsplatzpflege usw.

Soft Skills neuerdings entscheidend
Bisher war im Wesentlichen von den Grundlagen bzw. harten Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg von Kfz-Unternehmen die Rede. Um auf einem Markt tatsächlich bestehen zu können, der schon längst statt vom Angebot von der Nachfrage diktiert wird, hat in den letzten Jahren die Bedeutung der subjektiven Aspekte die objektiven Elemente teilweise überholt.

Kunden bereits beim Betreten eines Betriebs das Gefühl geben, dass er sich an einem ganz besonderen Ort befindet, wo er anders als sonst üblich behandelt wird!

Die Generierung der immer wieder beschworenen Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung erfordert nicht nur die Erfüllung der betriebswirtschaftlichen Hausaufgaben. Um bei den Endverbrauchern wirklich anzukommen, bedarf es sogenannter Soft Skills (sanfter Fähigkeiten) und der Bereitschaft, das jeweilige Gegenüber menschlich anzusprechen. Wenn die Chemie zwischen zwei Personen nicht stimmt, wird ein Verkaufsabschluss kaum zustande kommen, der im umgekehrten Fall wie ein Kinderspiel erscheint. In der Praxis stellt

sich immer wieder heraus, dass in vielen Kfz-Betrieben nicht einmal so einfache Regeln wie die Gebote der Höflichkeit oder der Pünktlichkeit durchgehend eingehalten werden.

Potenzielle Käufer klagen darüber, wenn sie Autohäuser betreten, von den Verkäufern übersehen zu werden. Und Werkstattkunden ärgert, dass zugesagte Fertigstellungstermine nicht halten. Da heutzutage die Qualität sowieso stimmen muss, entscheidet häufig die Begleitmusik wie freundliches Auftreten und eingehaltene Versprechen, ob Lauf- zu Stammkunden werden.

Tue Gutes und sprich darüber!

Weiterhin bleibt das Engagement des ganzen Teams in einem Unternehmen der entscheidende Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg. Der Ausrutscher eines einzigen Mitarbeiters kann mehr Schaden anrichten als das Wohlverhalten der gesamten übrigen Mannschaft. Auch hier zählt, dass eine Kette nur so stark ist wie ihr schwächstes Glied. Es gilt, das Personal zur Gänze auf die Erarbeitung von Kundenzufriedenheit zu orientieren.

Die Hände in den Schoß zu legen und spärlich eintröpfelnde Kunden freundlich zu begrüßen, genügt längst nicht mehr. Heute geht es darum, nach außen deutlich und erkennbar zu kommunizieren, welche besonderen Leistungen ein Unternehmen zu bieten hat – nach dem Motto „Tue Gutes und sprich darüber!“ Marketing ist das Um und Auf. Dabei geht es nicht nur um die Vergabe kostspieliger Werbeauftritte; vielmehr kommt es darauf an, das verfügbare Kundenpotenzial zu nutzen und zu aktivieren. Unter anderem geht es darum, die Kunden per Post oder Direct Mailings über Sonderaktionen zu informieren, ihnen zum Geburtstag zu gratulieren und sie an Inspektionstermine zu erinnern.

Zehn „Gebote“ zur Krisenbekämpfung

Da sowohl diese Faktoren als auch die Kooperation mit Spezialisten für positive Ergebnisse in Autohandel und -reparatur verantwortlich sind, hat sich AUTO & Wirtschaft auf die Suche nach Partnern gemacht, die diese Problematik ähnlich sehen und in der Lage sind, Kfz-Betrieben gerade in krisenhaften Zeiten zur Seite zu stehen. Die sachliche Richtung dafür hat Prof. Hannes Brach, profunder Kenner des Automobilgeschäfts und Herausgeber der deutschen Fachzeitschrift „Autohaus“ mit dem Hinweis auf mögliche Initiativen angegeben, die geeignet sind, Geschäftsvolumen und/oder Geschäftsrendite zu steigern. In einem viel beachteten A&W-Vortrag gab er zehn

Empfehlungen, die als Erste Hilfe zur Meisterung von Krisen im eigenen Umfeld herangezogen werden können.

Als Rosinen-Picker agieren und sich jene Anregungen und Maßnahmen herausuchen, die im jeweiligen konkreten Praxisfall erfolgversprechend erscheinen.

Subjektive und objektive Faktoren
Die Brachat-Tipps enthalten sowohl subjektive als auch objektive Anhaltspunkte. Zu den Maßnahmen, die man ohneweiters auf eigene Faust ergreifen kann, zählen Gebote wie „Feel the Difference!“, „Alles ist eine Frage der Relation von Herausforderungen zu Fähigkeiten“ oder „Das bessere Team macht das Rennen!“ Kunden soll bereits beim Betreten eines Betriebs das Gefühl gegeben werden, sich an einem ganz besonderen Ort zu befinden, wo sie anders als üblich behandelt werden.

Brachat unterstreicht, dass es wichtig ist, Herausforderungen unter dem Motto anzunehmen: „Wenn es einen Glauben gibt, der Berge versetzen kann, so ist es der Glaube an die eigene Kraft!“ Schließlich fordert der Verkaufsguru zur Teambildung auf: Einzelkämpfer mögen Sonderleistungen bringen; auf die Dauer kommt es darauf an, dass alle Bereiche eines Kfz-Betriebs (etwa Verkauf und Service) im Stil eines echten Teams zusammenarbeiten.

Beim Marketing geht es nicht nur um die Vergabe kostspieliger Werbeauftritte; vielmehr kommt es darauf an, das verfügbare Kundenpotenzial zu nutzen und zu aktivieren.

Herz-Kreislauf-System stärken
Zur Verbesserung des Herz-Kreislauf-Systems des Autohandels verschreibt der Fachmann eine Reihe von Medikamenten, die vor allem die Profitabilität stärken sollen. Zu dem Thema merkt er an: „Profitabilität ist nicht alles, aber ohne ausreichende Profitabilität ist alles nichts.“

Gut gebrüllt, Löwe! – Die Einschätzung jedoch, wonach es „weniger um die Änderung einzelner Spielzüge, sondern um die Änderung des Systems“ geht, ist trotz Finanzmarktkrise etwas weit hergeholt. Obwohl ein derartiger Umsturz zur Durchsetzung der Interessen von Handel und Gewerbe zweckmäßig wäre, lässt er sich nicht leicht realisieren. Um-

so mehr fallen Vorschläge ins Gewicht, die sich ohne Änderung des Regelwerks der Branche umsetzen lassen.

Der Verkaufsexperte fasst seine Anregungen in einzelnen Geboten zusammen. Sie lauten etwa: „Der Bruttoertrag Neuwagen und Gebrauchtwagen muss verbessert werden.“ Wobei die Branchenmesslatte bei 2 Prozent Umsatzrendite anzusetzen sei. Propagiert werden ferner Zusatzgeschäfte (z. B. mit dem berühmten Nachfüllliter Motoröl), die Orientierung auf ökologische Zukunftstechnologie unter dem Schlagwort „Zero Emission“, die Beachtung der Zeitschiene bei der Umstellung der Rahmenbedingungen der Branche (Stichwort: Auslaufen der GVO), das Einziehen von Verkaufsstützen wie Finanzieren, Versichern und Leasing sowie die aktive Bemühung um Werkstattauslastung.

Maßnahmen „zur Güte“

Der Rettungskoffer für Kfz-Betriebe besteht aus „10 Maßnahmen für eine gesunde Zukunft“ mit folgenden Slogans :

- ✦ Aktive Werkstattauslastung
- ✦ Ertragsverbessernde Maßnahmen
- ✦ Das bessere Team gewinnt
- ✦ Hol dir den Erfolg ab
- ✦ Eine Frage der Relation
- ✦ Offensive statt Resignation
- ✦ Mit der richtigen Strategie
- ✦ Fühl den Unterschied
- ✦ Kombinationsprodukte als Verkaufsstützen
- ✦ Umwelt: Strategie für die Zukunft

Auf richtige Partner kommt es an!

In Kooperation mit geeigneten Partnern, bei denen es sich vorwiegend um Spezialanbieter handelt, wurde eine Reihe von Modellbeispielen entwickelt, die zeigen, wie Geschäftsabläufe optimiert und vereinfacht werden können. Dabei geht es

vor allem auch um die Entwicklung von Soft Skills, die jedoch auf handfesten Grundlagen der Organisation und Kooperation beruhen.

Die jeweiligen Ansätze werden auf den weiteren Seiten in diesem „Erste-Hilfe-Koffer“ präsentiert und zeigen anhand der Praxis, wie auf dem jeweiligen Modellfeld agiert werden könnte und wie Verbesserungen erzielt werden können.

Es ist natürlich ausschließlich Sache jedes einzelnen Betriebs und Betriebsleiters, gewissermaßen als Rosinen-Picker zu agieren und sich jene Anregungen und Maßnahmen herauszusuchen, die im jeweiligen konkreten Praxisfall erfolgversprechend erscheinen. ✦