

„Nicht Zeit verkaufen, sondern Leistung“

Interview mit Unternehmensberater Reinhold Thalhofer

Die Betriebszahlen sind ein eindeutiger und entscheidender Gradmesser, ob Kfz-Reparaturbetriebe wirtschaftlich arbeiten. Doch viele Werkstattinhaber scheuen den analytischen Blick auf die Zahlen und verschenken dadurch Geld und damit Liquidität. blinklicht hat sich zu diesem Thema mit Reinhold Thalhofer, Unternehmensberater im Kfz-Bereich, unterhalten.

blinklicht: Glaubt man den Stimmen und Statistiken, geht es dem Reparaturmarkt gut. Wie ist Ihr Eindruck?

Thalhofer: Ja, aktuell geht es den Kfz-Betrieben relativ gut. Zwar nicht allen, aber vielen. Die Auslastung ist hoch und die Kunden sind bereit, notwendige Wartungsarbeiten und Reparaturen durchführen zu lassen. Man darf aber nicht verkennen, dass wir mitten in einem Strukturwandel sind, der noch nicht ab-

geschlossen ist. Daher müssen sich die Betriebe für ihre Zukunft gut rüsten, um zukunftsfähig zu sein.

Wie sieht der Strukturwandel aus?

Wir hatten Anfang der 90er-Jahre in Deutschland 56.000 Kfz-Unternehmen, davon 36.000 Fabrikatsbetriebe. Diese Zahl hat sich bis heute halbiert. Ich habe schon vor 20 Jahren gesagt, dass 8.000 Fabrikatshändler übrig bleiben. Dafür

wurde ich fast mit faulen Tomaten beworfen. Aber kürzlich hat nun ZDK-Präsident Robert Rademacher mitgeteilt, dass sich die Zahl der selbstständigen Händlerfirmen in den nächsten zehn Jahren zu meist durch Fusionen und Übernahmen auf 5.000 halbieren wird. Ich lag also damals schon genau richtig. Dafür muss man kein Hellseher sein, es genügt wenn man rechnen kann. Die Frage lautet ja: Können 40 Millionen Autofahrer 40.000

Kfz-Betriebe finanzieren? Die Antwort ist eindeutig nein!

„Festpreispositionen ausweisen ist sinnvoller“

Und welche Auswirkungen hat das auf freie Werkstätten?

Ich mag den Begriff freie Werkstatt nicht, das ist eine Abqualifizierung. Das hört sich an wie freie Tankstelle, da weiß man nicht, was drin ist. Und letztendlich hängt in allen Betrieben der gleiche Meisterbrief. Deshalb rede ich lieber von Mehrmarkenwerkstätten. Die Anzahl dieser unabhängigen Mehrmarkenwerkstätten ist die gleiche, wie in den neunziger Jahren, nämlich 20.000. Allerdings sind es nicht die gleichen Betriebe wie damals, es sind viele ausgeschieden. Diese Betriebe wurden ersetzt durch ehemalige Fabrikatshändler, die in den freien Markt wechselten. Deshalb gibt es auch hier einen starken Verdrängungswettbewerb.

Den wer gewinnen wird?

Derjenige, der die nötige Anzahl an Kunden hat. Für die Zukunft gibt es nur zwei Geschäftsmodelle, die funktionieren werden: in Ballungsgebieten die Exklusivität und in der Fläche die markenübergreifende Professionalität. Es ist keine Frage, dass professionelle, unabhängige Mehrmarkenwerkstätten das gleiche technische Know-how haben wie fabrikatsgebundene Einmarkenbetriebe. Nur das Betriebswirtschaftliche kommt oft zu kurz, denn in der Meisterschule lernt man

vielen – aber nicht, wie man einen Betrieb führt. Da helfen nur Schulungen. Ein großer Vorteil von Betrieben in Werkstattkonzepten: Sie erhalten jede Menge Schulung und vor allem auch Marketingunterstützung. Gerade beim Marketing sind diejenigen Fabrikatshändler, die ihren Vertrag abgeben und in den freien Markt wechseln, aktiver, weil sie es traditionell gewohnt sind. Das gilt auch für den Umgang mit der Betriebswirtschaft.

Trotzdem sind 50 Prozent der Händler vom Markt verschwunden.

Ja, das ist eine Abwärtsspirale, die aber auch Mehrmarkenbetriebe erfassen kann. Denn über die Jahre sind Wartungsaufwendungen für die Autos kontinuierlich zurückgegangen. 1990 war ein Meister mit 250 Kundenfahrzeugen ausgelastet. Das lag an den durchschnittlich sechs Stunden, die er mit einem Kundenfahrzeug pro Jahr zu tun hatte. Heute braucht derselbe Meister schon 500 Fahrzeuge, weil die Wartungs- und Reparaturaufwendungen aktuell auf drei Stunden pro Fahrzeug und Jahr zusammengeschrunpft sind. Und in Zukunft müssen es 1.000 sein, weil der Fahrzeugbestand nicht mehr wächst und die Stunden pro Fahrzeug immer weiter zurückgehen. Dieser Realität sind alle Kfz-Betriebe ausgesetzt.

Welchen Ausweg gibt es?

Sowohl bestehende Kunden länger halten, als auch regelmäßig neue Kunden gewinnen; aber auch inaktive Kunden reaktivieren. Zudem müssen die Inhaber

von Kfz-Werkstätten ihre Zahlen im Griff haben und sich diesen stellen, auch wenn das Ergebnis nicht so rosig aussieht. Im Grunde ist das eine ganz einfache Rechnung. Die Werkstatt hat Kosten pro Jahr, die sie aus der BWA ersehen kann. Zur Kostendeckung benötigt man eine gewisse Wertschöpfung pro Kundenfahrzeug und Jahr. Diese liegt im Moment bei etwa 400 Euro im Service und etwa anteilig 200 Euro pro Jahr im Fahrzeughandel, wenn der Kunde alle fünf Jahre ein Fahrzeug kauft. Nun teilt der Inhaber seine Kosten durch die Wertschöpfung und erhält eine Anzahl an Kundenfahrzeugen, die er braucht, um am Ende auf „null“ herauszukommen.

Das hört sich recht kompliziert an.

Wenn ich diese Rechnung zusammen mit den Inhabern und ihren individuellen Zahlen mache, wird das Prinzip sehr

„Die Wartungsaufwendungen sinken kontinuierlich“

schnell klar. Was absolut nichts bringt ist, die Augen vor den Zahlen zu verschließen oder auch nicht konsequent zu sein. Ein Beispiel: Bei einem Einzelunternehmen ist das Einkommen des Inhabers in aller Regel nicht in der BWA enthalten. Wenn diese BWA dann einen Gewinn von 30.000 Euro ausweist, scheint die Welt in Ordnung zu sein. Aber davon gehen dann noch die Privatentnahmen weg und somit weist die Bilanz dann schließlich einen Kapitalverlust aus. Oftmals wird auch keine kalkulatorische Pacht angesetzt, wenn das Betriebsgebäude im Eigentum und abgeschlossen ist, so dass dann die eigene Lebensleistung oder diejenige der Eltern zum Nulltarif verschleudert wird.

Was lässt sich mit einfachen Mitteln tun?

Zunächst immer einen Überblick der wirtschaftlichen Lage des Betriebs haben. Aber auch, zu wissen, wie der Verrechnungssatz in der Werkstatt und der Teileaufschlag zu kalkulieren sind, so dass alle Kosten abgedeckt und ein Gewinn erwirtschaftet wird. Das schützt vor Überraschungen, gibt Souveränität und Kraft für die Herausforderungen des Alltags. Da gibt es noch sehr viel Potenzial. Zu nennen ist auch die konkrete ►



Zielvereinbarung mit den Mechatronikern und die regelmäßige Analyse der Produktivität des Meisters selbst und der Mitarbeiter. Wir kalkulieren mit 1.500 Produktivstunden bei Kfz-Meistern und Mechatronikern. Wenn man diese Zahlen mit dem durchschnittlichen Stundenverrechnungssatz multipliziert, kommt man auf die notwendige Wertschöpfung pro Mitarbeiter. Wichtig ist auch ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich und die konsequente Einbeziehung des gesamten Teams. So erkennt man sofort, wenn man nicht mehr auf Zielkurs ist.

Und dann?

Dann muss sich der Inhaber mit dem gesamten Team überlegen, woran das liegt und welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um die Ziele doch noch zu erreichen. Voraussetzung ist allerdings, dass der Chef und die Mitarbeiter Freude bei der Arbeit haben. Hier gilt die einfache Formel: Umsatz ist Arbeit und Gewinn ist Freude! Ich bin der Ansicht, dass vor allem die Inhaber, aber auch oft die Mitarbeiter in Kfz-Werkstätten zu wenig verdienen.

„Umsatz ist Arbeit und Gewinn ist Freude!“

Gibt es spezielle Stellschrauben, mit denen man am Profit drehen kann?

In erster Linie ist der Stundenverrechnungssatz so eine Stellschraube. Hier handelt es sich um eine heilige Kuh. Ich höre nun seit 20 Jahren, dass Kunden verloren gehen, wenn der Verrechnungssatz angehoben wird.

Aber das ist durchaus nicht der Fall. Überlegen Sie doch einmal, was es für einen Kunden bedeutet, wenn er bei einem üblichen Werkstattaufenthalt für zwei Arbeitsstunden anstatt 100 Euro nun 110 Euro bezahlt. Das einzige, was der Kunde bemerkt ist, dass jetzt alle in der Werkstatt viel fröhlicher sind. Die wollen keinen Billigheimer, sondern einen Meisterbetrieb, der regelmäßig in Know-how und Equipment investieren kann und das Auto beherrscht. Einen Meister, der freundlich, aufmerksam und kompetent ist, der seine Leistung werthaltig vermittelt und selbstbewusst auftritt. Kunden kaufen bei Siegern!

Aber ist es nicht so, dass die Kunden nach dem billigsten Angebot suchen?

Solche Kunden gibt es, klar. Aber das ist einfach zu lösen. Fragt der Kunde zum Beispiel: Was kostet eine Stunde? Dann kann die Antwort nur sein: Ich verkaufe keine Zeit, sondern Leistung. Vielmehr geht es darum, die Serviceleistungen an die Erwartungshaltungen der jeweiligen Kunden anzupassen und genau das zu bieten, was der Kunde bereit und in der Lage ist zu bezahlen. Einerseits erwarten Kunden einen Topservice, inklusive Ersatzfahrzeug und Fahrzeugreinigung, andererseits gibt es Kunden, die lediglich eine preiswerte Reparatur suchen. Hier müssen wir in Zukunft deutlich flexibler werden. Wir könnten zum Beispiel einen Basis-, Business- und einen Top-Service entwickeln und den Kunden anbieten.

Ist es nicht Pflicht, den SVS in der Werkstatt auszuweisen?

Nein, nach der Preisangabenverordnung – kurz PangV – gibt es zwei Möglichkeiten: Die eine ist, die Verrechnungssätze pro Stunde oder AW auszuweisen, die andere, 40 gängige Positionen als Festpreise anzubieten. Damit kommt man von der ewigen Stundenverrechnungssatz-Diskussion weg. Ich finde, dass das im Hinblick auf eine gute Kundeninformation deutlich sinnvoller ist.

Ist das nicht gefährlich, wenn man mit dem Festpreis nicht zurechtkommt?

Genau dieser Ansatz diszipliniert den Umgang mit dem Kunden und dem konkreten Auftrag. Festpreis bedeutet, dass der Annahmemeister mit dem Kunden ran ans Auto muss, eine Diagnose durchführt, einen konkreten Reparaturauftrag erstellt und mit dem Kunden abstimmt, wie man sich verhält, wenn Zusatzarbeiten notwendig werden. Und falls etwas auftritt, was nicht abgestimmt war, wird Rücksprache mit dem Kunden gehalten. Das ist klüger und ehrlicher als Lockangebote von Wettbewerbern, die eine Inspektion für 40 Euro anpreisen. Denn das ist – genau betrachtet – lediglich eine bezahlte Direktannahme.

Läuft es letztendlich darauf hinaus, mehr Kunden zu gewinnen?

Entweder Kosten runter oder Kundentstamm rauf. Wobei die zweite Alternative zwar sympathischer, aber herausfordernder und langwieriger ist. Und dazu muss der Betrieb mehr ins Marketing investie-



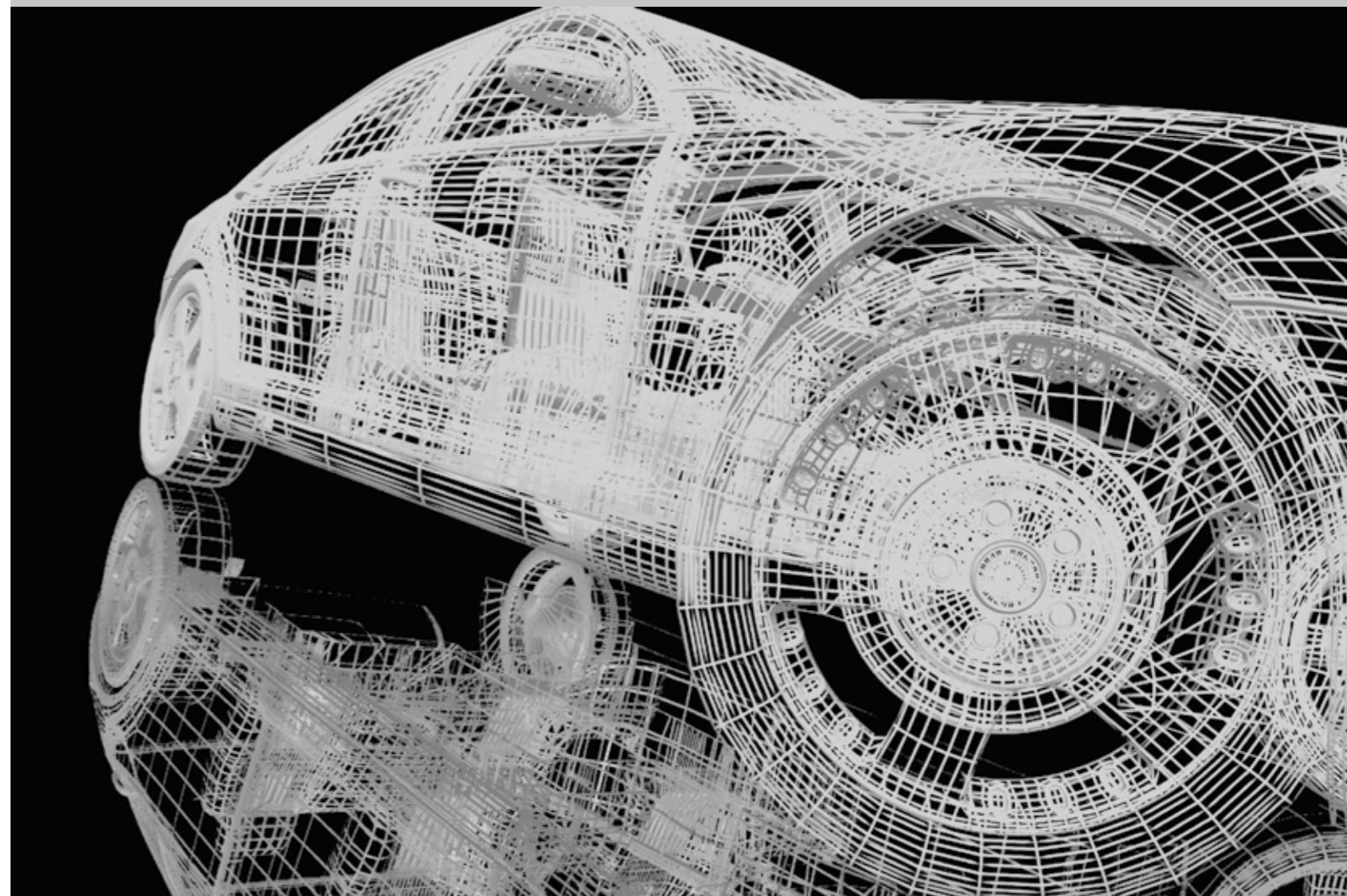
Zur Person

- ▶ Reinhold Thalhofer hat Autohäuser aufgebaut und Werkstattkonzepte zur Marktreife entwickelt. 1988 gründete er die Adviser GmbH. Mit Adviser Control hat Thalhofer ein Leistungspaket für Kfz-Unternehmer zur Analyse und Planung der Geschäftszahlen entwickelt. Im Paket enthalten sind Beratung vor Ort inklusive Marktanalyse, Kapazitäten- und Zielplanung, Kalkulation und Kennzahlen. Der Analysebericht dient auch als fundierte Grundlage für Bankgespräche. Mehr Informationen unter www.adviser.de

ren. Ich empfehle, mindestens zwei Prozent des Umsatzes für die Kundengewinnung, also Marketing und Werbung, auszugeben. Aber auch Stammkunden wollen immer wieder die Bestätigung, dass sie im richtigen Betrieb Kunde sind. Auch das leistet Werbung.

Herr Thalhofer, vielen Dank für das Gespräch.

WERKSTATT DER INNOVATIONEN



STAHLGRUBER LEISTUNGSSCHAUEN HERBST 2011

- 15. - 16.10.2011, Leistungsschau Sindelfingen
- 12. - 13.11.2011, Leistungsschau Nürnberg

TECHNIK, INFORMATION, ZUKUNFT

- Elektronik und Diagnose
- Klimatechnik
- Live-Werkstatt mit Vorführung
- Start/Stopp-Systeme
- Hybridfahrzeug-Technik inklusive Diagnose und Werkzeuge
- Spezialwerkzeuge für Pkw und Nfz
- Live-Anwendung von iPhone und iPad im Kfz-Betrieb
- Integration von [Autodata](#) in STAKis-S

FÜR GELADENE KUNDEN UND GÄSTE!

STAHLGRUBER GmbH
Gruber Straße 65
85586 Poing
Postfach 11 60
85580 Poing
Telefon: 08121 707-0
Fax: 08121 707-77000
www.stahlgruber.de