



29.01.2025

KENNZAHLEN-TIPP: „STUNDENVERKAUF IST DIE KERN-DNA EINES K&L-BETRIEBS“

Wieder einmal diskutiert der Markt über das Thema Ersatzteile, insbesondere deren Bedeutung in der Schadensteuerung. Fix Auto-Betriebsberater Christoph Rosemeier ist jedoch überzeugt: „Wer profitabel in der Schadensteuerung arbeiten möchte, sollte vor allem seine Kennzahlen im Auge behalten und den eigenen Betrieb bewusst nach Zielen steuern.“ Natürlich spreche nichts dagegen, jede Marge mitzunehmen. Doch der wahre Hebel zu Profitabilität liege in den Lohnerlösen. „Schließlich ist der Verkauf von handwerklicher Kompetenz und Erfahrung die Kern-DNA jedes Karosserie- und Lackierbetriebs“, erklärt Christoph Rosemeier, Betriebsberater bei der Werkstattkette Fix Auto. Dafür sei es jedoch nicht mehr zeitgemäß, das eigene Unternehmen anhand der BWA zu führen. Christoph Rosemeier erklärt: „Die BWA kommt in der Regel zwischen zwei und sechs Wochen nach Monatsende. Damit eignet sie sich zwar für eine grobe Erfolgsmessung, doch aktive Unternehmensführung ist mit Hilfe der BWA aufgrund des erheblichen Zeitversatzes nahezu unmöglich – da Unternehmer keine Chance haben, kurzfristig gegenzusteuern, wenn sie sehen, dass sich die Zahlen in die falsche Richtung entwickeln.“ Er rät stattdessen dazu, aussagekräftige Kennzahlen für den eigenen Betrieb definieren und regt an, sich konkrete Strategien zurechtzulegen.

ZIELE SETZEN UND HERUNTERBRECHEN

So empfiehlt der Betriebsberater, das Vorquartal anhand der gewählten Kennzahlen auszuwerten und auf dieser Basis ambitionierte, aber realistische Ziele zu setzen. Dabei gehe alles von der Zielrendite aus: „Zunächst wird die angestrebte Rendite definiert. Mittels entsprechender Berechnungen im Hintergrund sehe ich mit unseren Partnerbetrieben auf einen Blick, was den Unternehmer unter Einbeziehung seinen aktuellen Kosten und Erlöse von diesem Ziel trennt. Und das brechen wir dann in weitere Teilziele runter.“ Im Anschluss stellt Christoph Rosemeier den Betrieben in der Regel die Frage nach dem Stundenverkauf pro Woche: „Wenn alle anderen Eckdaten gleich bleiben, wie viele Stunden müssen pro Woche mehr verkauft werden, um das Renditeziel zu erreichen? Oder alternativ, wie viele Reparaturen müssen fertig gestellt werden? Zusätzlich haben diese Kennzahlen den Vorteil, dass sie leicht gemessen werden können und nicht errechnet werden müssen“, führt Christoph Rosemeier aus. Weitere hilfreiche Kennzahlen sind laut dem Betriebsberater die Effizienz und das Lohn-Teile-Verhältnis. Für die Effizienz, also das Verhältnis von fakturierten zu verfügbaren Stunden, empfiehlt er, je nach Ausgangslage, einen Wert von konstant 85 bis 90 Prozent anzustreben, während das Lohn-Teile-Verhältnis bei einer Zielgröße von kleiner gleich 45 Prozent Ersatzteilanteil liegen sollte. „Schließlich verdient ein Betrieb an den Lohnerlösen beim Instandsetzen mehr als an der Teilemarge beim Erneuern“, begründet der Betriebsberater.

VERFÜGBARE SYSTEME NUTZEN

Mit den meisten aktuellen Werkstattmanagementsystemen lassen sich die oben genannten und zahlreiche weitere Kennzahlen nach Einschätzung des Experten einfach einsehen. „Wichtig ist, dass es für den Unternehmer schnell und unkompliziert funktioniert“, gibt Christoph Rosemeier zu bedenken und empfiehlt, diese operativen Kennzahlen mindestens einmal pro Woche zu checken. „So ist alles im Blick und man kann frühzeitig auf Ursachenforschung gehen und eingreifen, falls mal eine Zahl aus dem Ruder läuft.“ Fix Auto-Betriebe profitieren nach Ansicht des Betriebsberaters von entsprechenden Vorlagen, Auswertungen und zudem Vergleichen mit den anderen Betrieben des Netzwerks, um beispielsweise Schlüsse auf vorübergehende, marktübergreifende Probleme zu ziehen.

„PROBLEME BEHEBEN, BEVOR SIE WIRKLICH ZU WELCHEN WERDEN“

Wer sich auf diese Art Überblick über seine operative Leistungsfähigkeit verschafft, könne auch schnell eingreifen, bevor sich kleinere Performance-Abfälle zu großen Problemen entwickeln. Auf Basis seiner Erfahrungen hat er ganz konkrete Tipps für Ursachen, die für den Rückgang bestimmter Kennzahlen verantwortlich sein könnten. „Größter Einflussfaktor sind die noch nicht fertiggestellten sowie die fertiggestellten aber noch nicht abgerechneten Aufträge. Hat der Unternehmer diese nicht im Blick, leidet die Performance sehr stark darunter.“

• BEISPIEL 1: RENDITE IST ZU GERING

Hier gilt es nach Erfahrung des Betriebsberaters zunächst, offene Aufträge zu prüfen, eine Analyse der Material- und Wareneinkäufe vorzunehmen und die Lohn- und Materialerlöse auf Auftragsebene zu untersuchen und mit dem definierten Vergleichszeitraum abzugleichen.

• BEISPIEL 2: RÜCKGANG BEI DEN VERKAUFTEN STUNDEN PRO WOCHE

Auch in diesem Fall lohne sich zunächst ein Blick auf offene Aufträge. Wurden etwa fertige Aufträge noch nicht abgerechnet? Zudem lohnt sich ein Abgleich mit verfügbaren Stunden: „Gab es beispielsweise überdurchschnittlich viele Personalausfälle, durch Krankenstand oder Urlaub?“, regt Christoph Rosemeier zum Nachdenken an und empfiehlt zudem, das Lohn-Teile-Verhältnis zu prüfen, denn: „Wurde weniger instandgesetzt, wirkt sich das auch auf die verkauften Stunden aus.“

• BEISPIEL 3: EFFIZIENZ ZU NIEDRIG

Zusätzlich zu den Maßnahmen, die Christoph Rosemeier im Beispiel 2 empfiehlt, rät er in diesem Fall zur Kalkulationsprüfung: „Dafür vier bis fünf Kalkulationen überprüfen – wurden alle durchgeführten Aufwände fakturiert? Das heißt, auch Mehraufwände und diese mit entsprechender

Dokumentation in der Nachkalkulation berücksichtigt? Falls nicht, sollte das Team entsprechend sensibilisiert werden.“ Zudem animiert Christoph Rosemeier dazu, die Anzahl der Aufträge zu analysieren und gegebenenfalls die Zykluszeiten zu untersuchen.

• **BEISPIEL 4: ANZAHL DER DURCHGEFÜHRTEN REPARATUREN ZU GERING:**

„Die Anzahl der durchgeführten Reparaturen steht und fällt immer mit der Zykluszeit. Hier ist es wichtig zu analysieren, woran das liegt. Sind derzeit sehr viele große Reparaturen im Haus stellt sich die Frage, warum das so ist. Ist die Planung so wie sie sein sollte, haben wir einen guten Mix aus großen, mittleren und kleinen Schäden. So lässt sich eine bestmögliche Auslastung sicherstellen. Als Faustregel sollte immer gelten, es kommen so viele Reparaturen an jedem Wochentag rein, wie auch wieder rausgehen. Ein weiterer Faktor, der die Zahl der wöchentlich geschafften Reparaturen senken kann, sind Nacharbeiten. Hier müsse der Unternehmer dann prüfen, ob die Zahl der Reklamationen im entsprechenden Zeitraum im Schnitt lag und wenn nicht, warum sie gestiegen ist.

• **BEISPIEL 5: DAS ZIEL: KLEINER/GLEICH 45 PROZENT ERSATZTEILANTEIL IM LOHN-TEILE-VERHÄLTNIS WURDE NICHT ERREICHT**

„Hier sollte zunächst das Verhältnis bei Teil- und Vollkasko getrennt betrachtet werden“, rät der Betriebsberater. So lasse sich beispielsweise herausfinden, ob ein schlechteres Lohn-Teile-Verhältnis insbesondere in der Teilkasko auffällt, was gerade in ländlichen Regionen oft auf übermäßig viele Wildschäden zurückzuführen sein könnte. Sollte das nicht der Fall sein, sei das ein guter Anlass, die Kalkulationen zu prüfen und Mitarbeiter wieder stärker für das Thema Instandsetzen zu sensibilisieren. „Fix Auto-Betriebe können dafür zum Beispiel den Margenrechner einsetzen, der bei jeder Kalkulation die voraussichtlichen Margen für Instandsetzen im Vergleich zum Erneuern errechnet“, betont Christoph Rosemeier abschließend.

Ina Otto