



08.04.2026

BWL-TIPP: KENNZAHLEN STATT BAUCHGEFÜHL – WELCHE VIER WERTE K&L-BETRIEBE WIRKLICH VORANBRINGEN

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie Umsatz, Liquidität und das nackte Ergebnis bleiben das Fundament jeder Unternehmensführung. Doch für Inhaberinnen und Inhaber von Karosserie- und Lackierbetrieben erzählen diese Werte oft nur die halbe Wahrheit. Viele kennen das Phänomen: Die Auftragsbücher sind prall gefüllt, in der Werkstatt herrscht Hochbetrieb, und trotzdem läuft es im Alltag nicht rund. Fahrzeuge stehen zu lange, Abläufe stocken, und die Rechnungsstellung hinkt dem Geschehen hinterher. „Genau hier helfen operative Kennzahlen“, erklärt Marina Markanian, Unternehmensberaterin bei der bpr Mittelstandsberatung in Dortmund und fügt hinzu: „Sie ergänzen die betriebswirtschaftlichen Zahlen um spezifische Steuerungsgrößen, die den K&L-Alltag greifbar machen und eine Führung ermöglichen, die nicht auf bloßem Bauchgefühl basiert. Ziel ist es, Probleme nicht nur zu spüren, sondern sie konkret beim Namen zu nennen.“

DURCHLAUFZEIT ALS REALISTISCHER SPIEGEL DER PROZESSE

Eine der kritischsten Stellschrauben ist ihrer Erfahrung nach die Durchlaufzeit im Schadenprozess. Dabei gehe es nicht nur um die reine Zeit am Fahrzeug, sondern um die gesamte Spanne vom ersten Kundenkontakt bis zum tatsächlichen Zahlungseingang. „Ein Auftrag ist wirtschaftlich erst abgeschlossen, wenn das Geld auf dem Konto ist. Teilt man diesen Gesamtprozess in einzelne Abschnitte auf, etwa vom ersten Kundenkontakt bis zur Fahrzeuganlieferung, von der Fahrzeugabholung bis zur Rechnungsstellung oder von der Rechnungsstellung bis zum Zahlungseingang, wird sichtbar, an welcher Stelle der Auftrag ausgebremst wird“, erklärt Marina

Markanian und nennt ein Beispiel: Oft gelte ein Auftrag intern als erledigt, wenn das Auto vom Hof rollt. Doch wenn die Rechnung erst Tage später geschrieben werde, binde das unnötig Kapital und verschlechtere die Liquidität. „Die Durchlaufzeit zeigt ungeschminkt, wie lange ein Auftrag tatsächlich Aufmerksamkeit und Kapital im Betrieb bindet“, erläutert die Unternehmensberaterin. Die Gesamtdurchlaufzeit ist damit die übergeordnete Führungskennzahl. Teilstrecken wie die Fahrzeugzeit im Betrieb oder der Zeitraum zwischen Abholung und Rechnungsstellung helfen dann, die eigentlichen Ursachen der Verzögerung genauer zu identifizieren.

ORGANISATIONSMÄNGEL: WENN PRODUKTIVE ZEIT VERLOREN GEHT

Die zweite zentrale Größe ist laut Marina Markanian die Verrechenbarkeit beziehungsweise Auslastung. „Die Kernfrage lautet: Wie viele der bezahlten Anwesenheitsstunden der Mitarbeiter werden tatsächlich an den Kunden verkauft?“ Eine schwache Verrechenbarkeit sei dabei nicht automatisch nur ein Zeichen von zu wenig Arbeit oder fehlendem Personal. Viel häufiger deute sie auf organisatorische Reibungsverluste hin. Unklare Arbeitsvorbereitung, Suchzeiten, Rückfragen oder fehlende Standards sorgen dafür, dass die Mannschaft zwar arbeitet, aber nicht jede Stunde Erlös erzeugt. Die Unternehmensberaterin gibt zu bedenken: „Oft zeigt diese Kennzahl vielmehr ein Organisationsproblem als ein Kapazitätsproblem. Mehr Aufträge oder neue Mitarbeiter lösen das Problem nicht, wenn vorhandene Zeit im Tagesgeschäft bereits unproduktiv verloren geht.“

WERTSCHÖPFUNG DURCH LOHN-TEILE-VERHÄLTNIS

Punkt drei: „Nicht jeder große Schaden ist ein guter Schaden. Erst das Lohn-Teile-Verhältnis zeigt auf, wie hoch der Anteil der eigenen handwerklichen Leistung am Gesamtauftrag ist“, betont Marina Markanian. Da die eigentliche Wertschöpfung im K&L-Betrieb vor allem über die eigene Arbeitsleistung entsteht, hilft das Lohn-Teile-Verhältnis dabei zu erkennen, an welchen Aufträgen der Betrieb tatsächlich verdient und bei welchen viel Volumen, aber vergleichsweise wenig eigener Ertrag entsteht. „Gerade in Zeiten steigender Kosten und sinkender Margen ist diese Kennzahl für die Unternehmensführung besonders wertvoll“, betont die Branchenkennerin. So lassen sich Auftragsstrukturen, Kundengruppen und Schadenarten wirtschaftlich sauberer einordnen und gezielter steuern.

„KONSEQUENT NACHKALKULIEREN!“

Ob ein Auftrag am Ende so wirtschaftlich war wie geplant, verrät laut der Unternehmensberaterin erst die konsequente Nachkalkulation. „Durch den Abgleich von Soll- und Ist-Werten bei Stunden, Erlösen und Kosten werden Abweichungen sichtbar: Wurden Zusatzleistungen erbracht, aber nicht erfasst? Gab es organisatorische Verluste?“ Die Nachkalkulation zeige nicht nur, dass ein Auftrag vom Plan abgewichen ist, sondern helfe zu verstehen, warum das passiert ist. Die Nachkalkulation zeigt nicht nur, bei welchen Aufträgen Geld verdient wird, sondern auch, warum Soll und Ist voneinander abweichen. Genau dadurch wird sie zu einem echten Führungsinstrument.

„MASSNAHMEN ABLEITEN STATT NUR ZAHLEN SAMMELN“

Wichtiger Hinweis von Marina Markanian: „Zahlen allein verbessern keinen Betrieb – entscheidend ist ihre Interpretation und die daraus resultierende Handlung.“ Denn häufig wird bei Problemen zunächst Personalmangel vermutet. In vielen Fällen lohnt sich aber zuerst der Blick auf gewachsene Abläufe, unnötige Tätigkeiten und fehlende Vereinfachungen im Prozess. Die zentrale Frage müsse daher lauten, wie Prozesse verschlankt und digitale Vereinfachungen genutzt werden können, um Fachkräfte von unnötigen Tätigkeiten zu entlasten. Die Unternehmensberaterin empfiehlt Betrieben daher, sich Unterstützung zu holen. „Genau bei diesen Fragestellungen unterstützt die bpr Mittelstandsberatung K&L-Betriebe in der Praxis. Gemeinsam werden Kennzahlen eingeordnet, Ursachen analysiert und umsetzbare Maßnahmen für effizientere Abläufe und mehr wirtschaftliche Wirkung entwickelt.“ Eine solche Beratung schaffe nicht nur Transparenz, sondern Sorge dafür, dass der Betrieb wirtschaftlich sauber geführt wird – und ist je nach Rahmenbedingungen sind unsere Beratungskosten sogar förderfähig.

