



Bilder: Archiv

Meisterausbildung/Serie Teil 2

# Theorie und Praxis

**Viel Paukerei, geringer Nutzwert? Bei betriebswirtschaftlichen und kaufmännischen Themen ist die Kluft zwischen Theorie und Praxis besonders groß. Lesen Sie hier, was ein erfolgreicher Werkstattinhaber wirklich wissen muss.**

**B**ilanzierungsgrundsätze, Methoden der Marktanalyse und Marktforschung, Aufbau der Vermögensstruktur, Schenkungssteuer, Vertriebsformen, Ablageorganisation, funktionale Aufbauorganisation, Arbeitsstättenverordnung, Gewinnschwellenanalyse, eheliches Güterrecht, Fremdfinanzierung, Lohnsteuerhaftung – all diese Themen gehören zum Rahmenstoffplan für den Teil III der Meisterprüfung, in dem die erforderlichen betriebswirtschaftlichen, kaufmännischen und rechtlichen Kenntnisse vermittelt werden sollen. Dazu müssen angehende Meister auch ihre fachtheoretischen Kenntnisse belegen können. Hier wird es zumindest etwas weniger theoretisch. Es geht um Auftragsannahme und -abwicklung unter Berücksichtigung der personellen, ausbildungs- und ausstattungsbezogenen und wirtschaftlichen Bedingungen, um das Führen von Kundengesprächen, um Reklamationsbearbeitung, Terminvereinbarungen,

Kostenvoranschläge und Kalkulationen entsprechend der Betriebskostenstruktur. Dazu kommen noch zahlreiche andere „Aufgaben der Betriebsführung, Betriebsorganisation, Personalplanung und des Personaleinsatzes, der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, des Informationssystems, der Qualitätskontrolle und -verbesserung, des Arbeitsschutzes und des Umweltschutzes – einschließlich der Verwendung lösemittelarmer oder wasserbasierender, lösemittelfreier Produkte“, wie es der Paragraf 2, Punkt neun der Kraftfahrzeugtechnikmeisterverordnung etwas langatmig zusammenfasst – und mit großer Liebe zum Detail am Schluss des langen Satzes.

Was ein Kfz-Meister wirklich wissen muss, um langfristig beruflich erfolgreich zu sein, lässt sich bei der Fülle des Lehrstoffs nicht eindeutig erkennen. Roger Seidl, Betriebsberater des Landesverbands Hessen des Kfz-Gewerbes und Dozent im Meistervorbereitungskurs der Hand-

werkskammer Wiesbaden, moniert daher, dass die betriebswirtschaftlichen Inhalte der Meisterausbildung zu umfangreich sind: „Besser wäre es, wenn weniger Stoff intensiver vermittelt würde. Dann wäre die Gefahr geringer, dass nach dem Meisterkurs die Hälfte wieder in Vergessenheit gerät.“

## Wissen jenseits der Technik

Denn Wissen, das nicht unmittelbar benötigt und eingesetzt werde, ginge verloren. „Interessant wird der Transfer des Wissens von den Meistervorbereitungskursen in die Praxis erst dann, wenn es um den eigenen Geldbeutel geht“, stellt Roger Seidl immer wieder fest. Selbstverständlich ist sich auch Seidl darüber im Klaren, dass nur ein geringer Teil der jungen Meister tatsächlich den Sprung in die Selbständigkeit wagt. „Die sind dann allerdings mit Herausforderungen konfrontiert, mit denen sie noch nie zu tun hatten – es sei



denn, sie stammen aus einer Unternehmerfamilie“, weiß Seidl aus Erfahrung. Doch welches Wissen jenseits der Technik braucht ein selbständiger Kfz-Meister denn nun tatsächlich, um seine Werkstatt erfolgreich zu führen? Der besseren Übersichtlichkeit halber unterscheidet Roger Seidl sechs verschiedene Bereiche der Unternehmensführung:

- ✓ Planung und Strategie
- ✓ Werkstattorganisation
- ✓ Kalkulation und Controlling
- ✓ Mitarbeiterführung
- ✓ Kundenbetreuung
- ✓ Marketing und Werbung.

Mit den eingangs erwähnten Inhalten der offiziellen Vorgaben hat diese Aufzählung auf den ersten Blick recht wenig zu tun. Doch wenn man sich die Aufgaben innerhalb dieser Bereiche der Unternehmensführung genauer ansieht, entdeckt man durchaus die Themen und Inhalte der Meisterausbildung. Dies verdeutlicht der Blick auf die einzelnen Aufgaben, die in jedem dieser Bereiche zu erledigen sind.

Bei Planung und Strategie geht es darum, realistische Ziele für sein Unternehmen zu setzen und die zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Strategien und Maßnahmen zu definieren. Dabei sollten sowohl die eigenen Stärken und Schwächen als auch die des regionalen Wettbewerbs berücksichtigt werden und alles, was sonst noch nötig ist, um die angestrebte Marktposition zu erreichen und einen angemessenen Gewinn zu erzielen. Von strategischer Bedeutung sind unter anderem mögliche Spezialisierungen, Koope-

rationen mit anderen Werkstätten oder mit Spezialisten im Bereich Karosserie oder Autoglas. Natürlich geht es hier auch ums Geld: Welche Ausstattung braucht die Werkstatt? Wie können anstehende Investitionen günstig finanziert werden? Unter welchen Voraussetzungen lohnt sich die Anschaffung bestimmter Werkzeuge oder Ausstattung? In diesem Bereich steht eindeutig die Denkarbeit im Vordergrund. Doch das Denken muss durch Zahlen unterfüttert werden – sonst bleibt es bei wilden Fantasien. Wichtige Werkzeuge für Planung und Strategie sind die Investitionsplanung, Rentabilitätsberechnungen und Finanzierungs-Know-how.

### Werkstattorganisation

Eigentlich müsste dieser Bereich „Unternehmensorganisation“ heißen. Denn hier gilt es, die Abläufe des gesamten Unternehmens möglichst reibungslos zu gestalten. Dies allerdings nicht nur aus Sicht eines Werkstattinhabers, sondern auch aus Sicht der Kunden. Neben der Planung der eigentlichen Werkstattarbeit und des Werkstattpersonals gehört dazu auch das Drumherum der Kundenbetreuung, der gesamte Papierkram und natürlich auch das Thema Informationsverarbeitung, insbesondere die Arbeit mit Werkstattabrechnungs- und -managementsoftware. Werkstattplanung, Ersatzteilbeschaffung und -verwaltung, Kostenvoranschläge, Abwicklung von Unfallschäden fallen ebenfalls in diesen Bereich. Im Grunde gehört auch das Liquiditätsmanagement dazu: Das prompte Schreiben von Rechnungen, die Überwachung von Zahlungsein- und -ausgängen und das Mahnwesen, um teure Kontoüberziehungen zu vermeiden. Werkstattorganisation ist keine einmalige Angelegenheit, sondern eine Prozess kontinuierlicher Verbesserungsmaßnahmen. Es ist notwendig, sich regelmäßig damit zu beschäftigen, um die Effizienz und damit den Gewinn zu erhöhen.

Wie wichtig eine saubere Kalkulation ist, müsste eigentlich jeder Meister aus dem Theorieunterricht der Meistervorbereitungskurse wissen. Es geht darum, die eigenen Kosten zu ermitteln und sowohl über den Stundenverrechnungssatz als auch über den Teileaufschlag weiterzurechnen. Und ein angemessener Gewinn

## Technik Zentrum

### Reparaturservice mit Garantie



Motorsteuergeräte Reparatur



Pumpensteuergeräte Reparatur



ABS-Steuergeräte Reparatur



Airbag-Steuergeräte Reparatur

### Händlerunterlagen

Telefon-Hotline  
07158/95 65 500

Faxnummer:  
07158/95 65 50-20

sollte natürlich ebenfalls einkalkuliert werden. Mindestens genauso wichtig wie die richtige Erstkalkulation ist allerdings auch hier eine regelmäßige Überprüfung, ob das Zahlenfundament noch stimmt. Schließlich wird alles teurer – von der Energie bis hin zum Personal. Wer noch einen Shop mit Pkw-Ausstattung betreibt oder sich im Gebrauchtwagenhandel engagiert, muss dazu in der Lage sein, Handelsspannen zu kalkulieren.

### Kalkulation und Controlling

Der zweite Teil dieses Arbeitsbereichs, das Controlling, wird längst nicht in allen Meistervorbereitungskursen angemessen behandelt. Hier geht es darum, Kennzahlen zu definieren, mit denen sich auf einen Blick erkennen lässt, ob die wirtschaftliche Gesamtsituation eines Unternehmens noch in Ordnung ist oder ob es Verbesserungsbedarf gibt. Diese Kennzahlen sollten in regelmäßigen Abständen ermittelt und mit den Soll-Vorgaben aus der Planung verglichen werden. So lassen sich eventuelle Schiefereien schnell erkennen. Zu den wichtigsten Kennzahlen gehören die Werkstattproduktivität, die Auslastung der Mechaniker, die Fahrzeugdurchläufe und die Zahl der aktiven Kunden. Aber auch die Umsatz- und Eigenkapitalrentabilität sollten einen Werkstattinhaber interessieren – mindestens genauso wie seine Liquidität, also das Geld, das auf seinem Konto ist oder sein sollte. Unterstützung bei der Aufbereitung der Zahlen und der Festlegung der idealtypischen Soll-Werte, die wiederum auf der strategischen Unternehmensplanung basieren, geben Betriebsberater oder Steuerberater mit Branchenerfahrung. Auch wenn der Steuerberater die Finanzbuchhaltung sowie das Aufstellen von Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen übernimmt, sollte ein Werkstattinhaber dennoch über die wirtschaftliche Situation seines Unternehmens Bescheid wissen – und die Auswertungen seines Steuerberaters verstehen.

Mitarbeiterführung besteht im Wesentlichen darin, mit gutem Beispiel voranzugehen und zu reden. Einstellungs- und Kritikgespräche führen, klare Arbeitsanweisungen geben, Streit schlichten, motivieren, kontrollieren – all das gehört dazu.

Die Personalbuchhaltung wird in der Praxis aus gutem Grund meist extern erledigt. Für eine gute Personalführung ist es zwar hilfreich, die Grundzüge des Arbeitsrechts zu kennen. Man muss sich aber nicht ins Detail einarbeiten: Bei rechtlichen Problemen mit Mitarbeitern, die meist im Dunstkreis von Abmahnungen und Kündigungen entstehen, spart es Zeit, Kosten und Nerven, wenn möglichst frühzeitig qualifizierte Experten, also Juristen, eingeschaltet werden. Ansonsten fallen noch die Einsatzplanung sowie die Auswahl und Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter in diesen Bereich.

Grundsätzlich ist es wichtig, weder zu viel noch zu wenig von seinen Mitarbeitern zu verlangen – und gute Leistungen auch anzuerkennen und zu loben. Eine gute Betriebsorganisation und klare Vorgaben, was von jedem Mitarbeiter erwartet wird, erleichtern die Zusammenarbeit ebenfalls ungemein. Eines steht fest: Je größer das Unternehmen, desto wichtiger wird dieser Bereich für den geschäftlichen Erfolg der Werkstatt! Wer keinen Spaß daran hat, Mitarbeiter zu führen, sollte lieber keine allzu großen Erweiterungen seiner Werkstatt planen – was angesichts der aktuellen Marktlage ohnehin nur selten empfehlenswert ist.

### Kundenbetreuung

Saubere, fachmännisch ausgeführte Arbeiten am Fahrzeug, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und die bereits erwähnte kundenfreundliche Werkstattorganisation gehören zu einer guten Kundenbetreuung. Doch mindestens genauso wichtig sind Freundlichkeit und ein gutes Händchen für Kundengespräche. Bei der Fahrzeugübergabe und -abholung, aber auch im Falle von Reklamationen, Reparaturverlängerungen oder Terminverschiebungen – bei jedem Kontakt muss dem Kunden das Gefühl vermittelt werden, dass sein Auto in der Werkstatt in besten Händen ist. Dazu muss man nicht unbedingt ein geborener Festredner sein. Doch etwas verkäuferisches Talent ist durchaus von



Roger Seidl, Betriebsberater beim Landesverband in Hessen, ist selbst in der Meisterausbildung aktiv

Vorteil. Und selbst in einer größeren Werkstatt, in der sich viele Kundengespräche delegieren lassen, wollen manche Kunden nur vom Chef betreut werden. Darüber sollten sich junge Meister am besten vor dem Sprung in die Selbständigkeit im Klaren sein. Und an ihren

kommunikativen Fähigkeiten feilen. Wichtigste Ziele aller Marketing- und Werbeaktionen sind die Gewinnung neuer und die Bindung bestehender Kunden. Die Frage ist nur, wie diese Ziele erreicht werden können. Dabei hilft ein klares Selbstbild und eine saubere Zielgruppendefinition der Werkstatt. Was können wir besser als andere? Wer sind unsere Kunden? Aus welchen Gründen kommen sie zu uns? Aus den Antworten auf diese Fragen, die eigentlich im Rahmen der Unternehmensplanung geklärt werden sollten, ergeben sich Inhalte von Werbebotschaften. Die müssen dann nur noch an den Mann oder die Frau aus der Zielgruppe gebracht werden. Ob dies im persönlichen Gespräch mit Kunden, per Brief, Werbezettel, E-Mail-Newsletter oder Anzeige im Lokalblatt geschieht, hängt von der Zielgruppe und dem Werbebudget der Werkstatt ab. Grundlage für maßgeschneiderte Aktionen zur Bindung von Stammkunden bilden übrigens die Fahrzeug- und Kundenhistorien, die sich in gut gepflegten Datenbanken im Werkstattmanagementsystem befinden sollten.

Werbemaßnahmen müssen vorher gut durchdacht, möglichst genau kalkuliert und dann auch entsprechend dem Plan durchgeführt werden. Mehrstufige Aktionen, bei denen mehrere Impulse gegeben werden, sowie die Verzahnung von Maßnahmen sind grundsätzlich sinnvoll. Zumindest für die Gestaltung der Werbemittel einen Profi einzusetzen, ist empfehlenswert, da es Arbeit spart und das Ergebnis in den allermeisten Fällen professioneller aussieht. Zu den Aufgaben rund um Werbung und Marketing gehört allerdings noch mehr: Nämlich das so genannte Service Engineering, also das Zusam-

menstellen der Leistungsbausteine. Hier muss zum Beispiel geklärt werden, ob eine Werkstatt Komplettpreise für bestimmte Arbeiten anbietet, ob und zu welchen Konditionen den Kunden Ersatzfahrzeuge zur Verfügung gestellt werden, ob jeder Wagen vor der Übergabe gewaschen wird. Außerdem fällt auch die Außendarstellung des Unternehmens in dieses Feld: Vom Firmengebäude und -schild über Rechnungsformulare und Visitenkarten bis hin zum laufend aktualisierten Internet-Auftritt erstreckt sich die Palette.

### Nach dem Meisterbrief die Kür

Angesichts dieses umfangreichen Aufgabengebiets, tritt das technische Wissen rund um die Arbeiten am Fahrzeug fast in den Hintergrund. „Je größer das Unternehmen, desto geringer wird der Zeitannteil, in dem der Chef in der Werkstatt mitarbeitet“, erläutert Seidl. Vor allem die Notwendigkeit der ständigen Kommunikation werde von vielen angehenden Meistern unterschätzt: „Als Selbständige müssen sie mit Kunden, Mitarbeitern, mit dem Steuerberater, ihrem Ansprechpartner bei der Hausbank, bei Werkstattaustattern, Behörden und zahlreichen anderen Kontakten Gespräche und Verhandlungen führen.“ Eigentlich, so Seidl, müsste auch das Fach Kommunikation und Rhetorik zu jedem Meisterkurs gehören.

Doch was man in der Meisterausbildung nicht gelernt hat, lässt sich auch noch mit Meisterbrief in der Tasche nachholen: Es gibt zahlreiche praxisorientierte Weiterbildungsmöglichkeiten, allen voran der Betriebswirt des Handwerks oder die Bundesfachschule für Betriebswirtschaft im Kfz-Gewerbe. Dazu kommen viele weitere Kurse und Seminare, die Inhabern von Kfz-Werkstätten von Nutzen sein können. „Der Meistertitel ist lediglich der erste Meilenstein auf dem Weg in die erfolgreiche Selbständigkeit“, fasst Betriebsberater Seidl zusammen. „Dem Gesetzgeber genügt er zwar als Qualifikationsnachweis – aber in der Praxis zeigt sich häufig, dass allein das Wissen, das in den Meisterkursen vermittelt wird, nicht ausreicht, um als Unternehmer erfolgreich zu agieren.“

*Eva Elisabeth Ernst*

## Für Meisteranwärter

# Durchhalten!

**Sieben praxisgerechte Tipps von Petra Kriesel\*, wie Sie das Beste aus Ihrem Meisterkurs herausholen und Ihre Ausbildung erfolgreich zu Ende führen.**



- ✓ 1. Machen Sie sich bewusst, warum Sie die Meisterausbildung absolvieren. Geht es Ihnen um eine höhere Qualifikation, die auch gesellschaftlich anerkannt ist? Ist es Ihr Ziel, eine eigene Werkstatt zu führen? Versprechen Sie sich mit dem Meistertitel bessere berufliche Chancen in Ihrem jetzigen oder einem anderen Betrieb? Unbestreitbar ist: Je klarer Ihre Motivation und die Ziele, desto geringer die Gefahr, dass Sie bei Schwierigkeiten vorschnell die Ausbildung abbrechen.
- ✓ 2. Besprechen Sie mit den wichtigsten Personen in Ihrem privaten Umfeld, welche Herausforderungen während der Ausbildungsphase auf Sie zukommen. Es kommt immer wieder zu familiären oder partnerschaftlichen Schwierigkeiten, weil in die Meisterausbildung nicht nur viel Geld, sondern auch viel Freizeit investiert werden muss – einerseits in die Ausbildungsstunden, andererseits in die Vor- und Nachbereitung und schlussendlich in die Prüfungsvorbereitung.
- ✓ 3. Suchen Sie sich eine Meisterschule, die zu Ihren persönlichen Rahmenbedingungen passt. Auswahlkriterien können der gute Ruf einer Schule, das Ambiente, aber auch die Entfernung zum Wohnort sein. Grundsätzlich müssen Sie sich entweder für Ganztagsunterricht oder eine berufsbegleitende Ausbildung entscheiden. (s. Teil 1 der Serie, asp 1/2008, S. 40)
- ✓ 4. Übernehmen Sie selbst die Verantwortung für Ihre Ausbildung. Beteiligen Sie sich aktiv an Ihrer Ausbildung, bringen Sie Ihre beruflichen Erfahrungen und Ihr Wissen in den Unterricht ein. Sie lernen von und mit anderen, andere lernen von und mit Ihnen. Das Hauptziel ist zwar das Bestehen der Meisterprüfung – Sie sollten aber auch so viel Wissen wie möglich aus der Ausbildung ziehen. Sehen Sie sich als Kunde der Schule: Teilen Sie der Schulleitung schon während eines Lehrgangs mit, wenn ein Dozent oder die Inhalte ganz und gar nicht Ihren Erwartungen entsprechen.
- ✓ 5. Es klingt simpel, ist aber wirkungsvoll: Nehmen Sie immer am Unterricht teil. Auch wenn Sie ein Thema nicht besonders interessiert oder Sie denken, dass Sie hierzu schon alles wissen: Sie können immer noch etwas dazulernen und Ihr Wissen erweitern – und so manches „trockene“ Fach erweist sich bei einem guten Dozenten überraschenderweise als höchst spannend.
- ✓ 6. Bilden Sie Lerngruppen zur Vorbereitung auf die Prüfung. Gemeinsam zu lernen macht grundsätzlich mehr Spaß und erhöht den Lernerfolg. Besonders sinnvoll ist es, wenn sich ältere und jüngere Meisterschüler zusammentun. Denn die Älteren bringen ihre Praxiserfahrung mit, während bei den Jüngeren das Theoriewissen in der Regel noch präsenter ist.
- ✓ 7. Nutzen Sie Ihre Meisterausbildung auch, um ein gutes berufliches Netzwerk zu knüpfen. Halten Sie Kontakte zu Dozenten und anderen Meisterschülern auch nach der Prüfung aufrecht. Denn von den besten Jobs erfährt man nicht aus der Zeitung! Bei besonders kniffligen Reparaturen oder Problemen im Betrieb kann ein informeller Austausch mit Ex-Dozenten oder Bekannten aus der Meisterausbildung weiterhelfen.

\* Petra Kriesel ist Lehrgangsleiterin Meisterbereich an der Akademie des Handwerks an der Unterweser (AdH) in Bremerhaven.