Unterstützt von: TÜV NORD Mobilität

Bild: © pixel974 - stock.adobe.com

Gewerbe- und Flottenkunden können für Werkstätten interessante Umsatzbringer sein – zumindest wenn man dieses Geschäft genau plant und organisiert.

FLOTTENKUNDEN IN FREIEN WERKSTÄTTEN

Sauber kalkuliert rechnet es sich

Wenn es um die Betreuung gewerblicher Kunden geht, sehen manche freie Werkstattunternehmer vor allem den zusätzlichen Umsatz. Andere fürchten gekürzte Stundensätze und Teilemargen. Die Lösung liegt wie so oft in der Mitte.

Grundsätzlich gilt: Werkstattunternehmer leben nicht vom Umsatz, sondern vom Ertrag. Darum ist es zu kurz gesprungen, mit Blick auf zusätzliche neue Umsätze in die Betreuung gewerblicher Kunden einzusteigen." Unternehmensberater Michael Zülch, Inhaber der Zülchconsulting GmbH, Bergisch Gladbach, ist mit dem Thema Groß- oder Gewerbekunden in der freien Werkstatt vertraut. Aus der langjährigen Zusammenarbeit mit Lackherstellern und deren Systempartnern, Karosserie- und Lackierbetrieben, kennt er die Zusammenarbeit mit institutionellen Kunden, seien es Fuhrparkbetreiber, Leasinggesellschaften, Versicherungen oder Schadensteuerer. „Flotten- oder generell große Fuhrparkbetreiber anzusprechen und als Kunden zu gewinnen, gelingt dem einzelnen freien Werkstattunternehmer so gut wie nie direkt", sagt er. Dazu fehle den meisten Betrieben einfach die Größe und Manpower. Erreichbar seien Großkunden mit Tausenden von Fahrzeugen wie die deutsche Post, Non-Captive-Leasinggesellschaften oder bundesweit aktive Carsharing-Unternehmen fast ausschließlich über Vermittler wie die Global Automotive Services oder 4-Fleet des Reifenfachhandelskonzepts GDHS.

„National tätige Fuhrparks wollen eine zentrale Rechnungsstellung, einen Ansprechpartner für alle Fahrzeuge etc. Das kann eine normale Werkstatt ohne übergeordnete Administration nicht leisten", so Zülch.

Anders sieht das bei lokalen Fuhrparks aus. „Beim Fliesenleger, Schreiner, der Baufirma oder dem mobilen

Pflegedienst ist das Einsatzgebiet lokal begrenzt", erläutert Michael Zülch. Für ihn ist das die klassische Klientel professioneller Kunden, auf die sich freie Werkstattunternehmer in den nächsten Jahren einstellen müssen. „Die Zahl gewerblich organisierter Fuhrparks dürfte weiter steigen, beispielsweise durch mehr Carsharing-Angebote", führt er weiter aus.

Professionellen Fuhrparkbetreibern müsse die Werkstatt anders begegnen als dem klassischen Privatkunden. Fuhrparkverantwortliche haben keine emotionale Bindung zu den Fahrzeugen. Entscheidend für ein Dienstleistungsangebot seien allein die Inhalte und die Konditionen. „Der Werkstattunternehmer hat es hier in der Regel mit professionellen Ansprechpartnern zu tun. Die haben klare Ziele, und denen muss man als Unternehmer professionell begegnen können", so Zülch. Das beginne bei der entsprechenden Kalkulation der Stundensätze für solche Kunden, den Rabatten für Ersatzteile oder zusätzlichen Serviceleistungen.

Einfluss auf die Liquidität

Eine direkte Auswirkung der Betreuung von Gewerbekunden spürt der Unternehmer relativ schnell auf dem Bankkonto. „Mit steigender Gewerbekundenzahl steigt auch der Bedarf des Werkstattunternehmens an zusätzlicher Liquidität", sagt Michael Zülch. Der Grund: Privatkunden seien heute darauf konditioniert, ihre Rechnung bei Fahrzeugabholung bar oder per EC-Karte zu begleichen. Anders bei Gewerbekunden, die in der Regel eine Rechnung zugestellt bekommen. „Zahlungseingänge von gewerblichen Kunden ziehen sich erfahrungsgemäß vier bis sechs Wochen hin. Je nachdem wie hoch der gewerbliche Kundenanteil in einem Werkstattunternehmen ist, kann das die Liquidität des Betriebs ernsthaft belasten", mahnt der Unternehmensberater. Hier sei unbedingt die klassische 30-Tage-Debitorenregel zu beachten, wonach ein Unternehmen maximal einen Monatsumsatz als Außenstände haben sollte. „Die Frage, wie hoch der Anteil gewerblicher Kunden in einem Betrieb ist und wie er sich verändert, haben wir als eine Kennzahl in unseren Kennzahlenkompass aufgenommen. Auf Basis dieser Kennzahl berechnen wir beispielsweise die Debitorenlaufzeit einer Werkstatt", erklärt Michael Zülch.

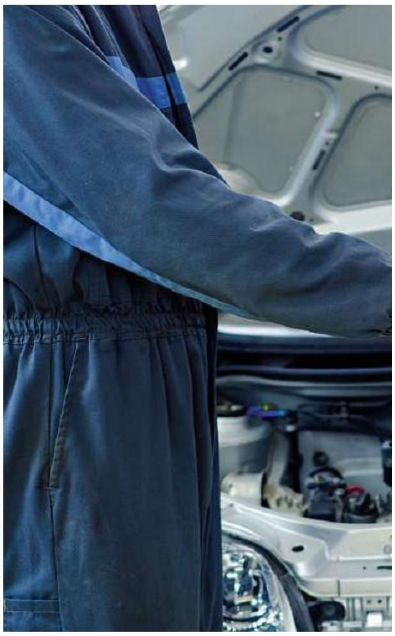


Bild: © littlewolf1989 - stock.adobe.com

Kapazität und Kundenmix

Zu den grundsätzlichen strategischen Überlegungen gehört für Werkstattunternehmer, ob sie für die Betreuung von Gewebekunden vorhandene Kapazitäten weiter auslasten wollen oder zusätzliche Kapazitäten aufbauen müssen. „Abhängig vom Fahrzeug- und Auftragsvolumen eines oder mehrerer Gewerbekunden muss die entsprechende Kapazität in der Werkstatt vorhanden sein bzw. gegebenenfalls angepasst werden", sagt Michael Zülch. Das betreffe die Kapazität an Mitarbeitern, verfügbaren Arbeitsplätzen und technischer Ausstattung gleichermaßen. „Dabei muss der Unternehmer natürlich auch die Anforderungen und Wünsche seiner neuen Kunden berücksichtigen. Haben diese beispielsweise Hybrid- oder Elektrofahrzeuge in ihrer Flotte, muss der Betrieb unbedingt eine Hochvoltschulung vorweisen können und entsprechendes Equipment zur Bearbeitung von Elektrofahrzeugen vorhalten."

Die Anforderungen gewerblicher Kunden können sich theoretisch auch auf die Öffnungszeiten eines Betriebs erstrecken. Mobile Pflegedienste müssen beispielsweise rund um die Uhr einsatzfähig sein. Fällt ein Fahrzeug aus, muss sofort ein Ersatz her. Handwerksbetriebe nutzen ihre Fahrzeuge in der Woche für die Fahrt zu Baustellen. Zeit für Reparatur und Wartung der Einsatzautos ist häufig nur am Wochenende. „Hat ein Unternehmer die Flexibilität, auf solche Anforderungen einzugehen, macht ihn das als Service-

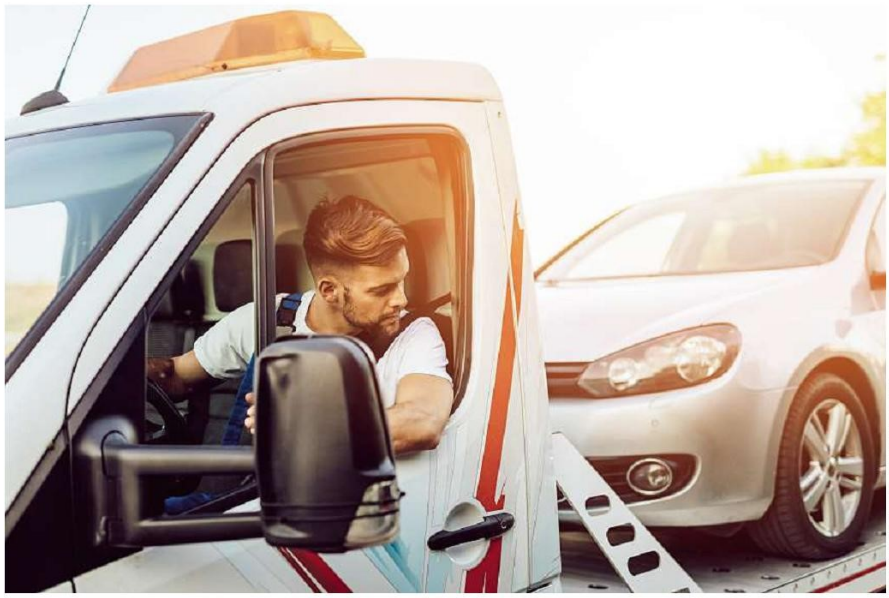
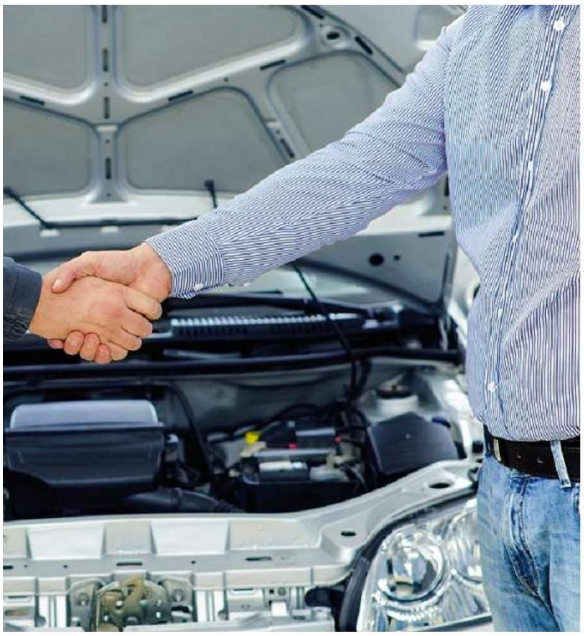


Bild: © hedgehog94 - stock.adobe.com

Zusatzservices wie die Fahrzeugüberstellung muss der Unternehmer präzise kalkulieren.

Unterstützt von: TÜV NORD Mobilität



Vertrauen ist gut, Verträge sind besser. Was die Werkstatt im Rahmen einer Kooperation mit Flottenkunden leisten muss und welche Handlungsspielräume sie hat, sollte vertraglich fixiert sein.

partner für Gewerbekunden begehrt. Allerdings muss er genau kalkulieren, was ihn solche Zusatzservices kosten. Denn egal ob er 24 Stunden und an Feiertagen Ersatzfahrzeuge zur Verfügung stellen kann oder Reparaturen für bestimmte Kunden am Wochenende oder abends durch verlängerte Öffnungszeiten auffängt. Diese besonderen Services verursachen zusätzliche Fixkosten, die mindestens durch die gewerblichen Kunden gedeckt sein müssen", so Zülch.

Zusatzkosten beachten

Damit nicht genug, auch die vielen vermeintlich kleinen Zugeständnisse an professionelle Gewerbekunden, beispielsweise der kostenlose Hol- und Bringservice, die kostenlose Außen- und Innenreinigung der Fahrzeuge, kostenlose Saisonchecks etc. verursachen in der Werkstatt zusätzliche Fixkosten, die bekannt sein sollten.

Michael Zülch und sein Team berechnen die Auswirkungen solcher Zusatzleistungen regelmäßig für Karosserie- und Lackierbetriebe. Kostenlose Zusatzservices sind hier für gesteuerte Kunden an der Tagesordnung. Pro Auftrag wird beispielsweise ein Kilometersatz für Hol- und Bringservice und ein Zeitbedarf kalkuliert, den die Werkstatt aufwenden muss, um ihre produktiven oder administrativen Mitarbeiter für solche Services einzusetzen. Daraus ergibt sich eine Fixkostensumme, die der Unternehmer vorhalten muss. „Legt man alle Zusatzleistungen dann auf den Stundenverrechnungssatz um, können pro verkaufter Stunde 10 bis 15 Euro Zusatzkosten für kostenlose Leistungen anfallen, die der Werkstatt nicht bezahlt werden", sagt Zülch. So bleiben unter dem Strich von 85 Euro Stundenverrechnungssatz, die der gewerbliche Kunde auf dem Papier zahlt, nur noch 70 Euro für die Werkstatt übrig.

Mit Augenmaß und Kalkulation

„Es ist heute üblich, gewerblichen Kunden kostenlose Zusatzleistungen zu gewähren. Der Werkstattunternehmer muss aber unbedingt die durch diese Services verursachten Fixkosten kennen. Sonst läuft er Gefahr, sich nur auf den in Aussicht stehenden Zusatzumsatz zu konzentrieren, ohne genau zu wissen, welche zusätzlichen Kosten die Zusammenarbeit mit einem gewerblichen Kunden verursachen kann", mahnt Michael Zülch. Merke: Höheres Umsatzvolumen bedeutet nicht automatisch mehr Ertrag.

Michael Zülch hat die Erfahrung gemacht, dass es gewerblichen Kunden nicht immer primär um den günstigsten Preis geht. „Viele möchten die Sicherheit, einen kompetenten Ansprechpartner für alle Fragen rund um den Fuhrpark zu haben, der zuverlässig alle technischen Erfordernisse erledigt." Natürlich sei es nachvollziehbar, dass ein Kunde, der 10 oder 20 Fahrzeuge zur Betreuung in eine Werkstatt einsteuert und damit die Auslastung erhöht, auch gewisse Nachlässe erwartet.

Allerdings müsse der Unternehmer hier von Anfang an Grenzen setzen. Prinzipiell sei es richtig, dass eine höhere Auslastung der Werkstatt den Ertrag steigere. „Wer bei 60 Prozent Auslastung mit 80 Euro Stundensatz gut leben kann, kommt bei 80 Prozent Auslastung möglicherweise auch mit 70 oder 65 Euro aus. Hat er das sauber durchkalkuliert, kann er seinem gewerblichen Kunden diesen vergünstigten Stundensatz anbieten." Allerdings müsse er dabei auch berücksichtigen, dass sich je nach Anforderung gewerblicher Kunden und der Beschaffenheit ihrer Fuhrparks die Fixkosten speziell für diese Kunden erhöhen können. „Sind beispielsweise Investitionen in Schulungen, zusätzliche Mitarbeiter, die Ausstattung eines weiteren Werkstattarbeitsplatzes etc. erforderlich, dann muss der Unternehmer diese Kosten im Stundensatz für gewerbliche Kunden berücksichtigen", sagt Michael Zülch.

Abhängigkeiten vermeiden

Grundsätzlich macht für ihn die Betreuung gewerblicher Kunden nur dann Sinn, wenn sich die Auslastung einer Werkstatt durch den neuen Kunden und seinen Fuhrpark spürbar erhöht. „Dann hat die Werkstatt die Chance, durch eine prozentuale Reduzierung der Fixkosten pro Auftrag mehr Ertrag zu erwirtschaften", sagt Michael Zülch. Allerdings sind hierbei zwei weitere Punkte zu berücksichtigen.

Erstens darf die Abhängigkeit von gewerblichen Kunden nicht so groß werden, dass ein einzelner Kunde die gesamte Existenz des Unternehmens gefährden kann. „Mehr als 25 Prozent des gesamten Werkstattumsatzes mit nur einem Kunden zu machen, halte ich für gefährlich", sagt Zülch. Zum anderen dürfe die Betreuung von Gewerbekunden nicht dazu führen, dass es zu Kundengruppenverschiebungen kommt. „Zusätzliche Auslastung darf nicht zulasten lukrativer Privatkunden gehen. Wenn sich für die wegen der Vorzugsbehandlung von Gewerbekun-

den plötzlich die Wartezeit für einen Werkstatttermin verdoppelt, ist das für viele Privatkunden nicht akzeptabel, und sie wandern ab."

Solche Kundengruppenverschiebungen können laut Michael Zülch fatale Folgen für Werkstattunternehmer haben. In K&L-Betrieben sei zu beobachten, was zu starke Abhängigkeit von Großkunden bewirke. „Mit Schadensteuerungsquoten von bis zu zwei Dritteln aller Aufträge hat schon so mancher erfolgreiche Werkstattunternehmer seine Stundenverrechnungssätze insgesamt um 10 bis 20 Prozent nach unten geschraubt."

Um das zu vermeiden, sollten Unternehmer vor dem Einstieg in das Gewerbekundengeschäft, aber auch danach, mindestens einmal im Jahr eine sogenannte ABC-Analyse durchführen. Also regelmäßig die Frage klären, mit welcher Kundengruppe realisiert der Betrieb welchen Umsatz. „Zu der Betrachtung gehört selbstverständlich auch die Analyse des pro Auftrag erwirtschafteten Ertrags mit Lohn und Ersatzteilen." Weil sich diese Parameter und auch die Kundenzusammensetzung in der Werkstatt regelmäßig verändern, empfiehlt Michael Zülch, diese Analyse einmal jährlich durchzuführen.

Zudem empfiehlt er, im Geschäft mit Gewerbekunden regelmäßig bestimmter Kennzahlen zu kontrollieren, und zwar als Erstes den realisierten Stundenverrechnungssatz mit diesen Kunden. Dazu zählen die realisierte Marge

Bild: Zülch

Michael Zülch warnt vor Schnellschüssen beim Einstieg in das Geschäft mit institutionellen Kunden.

und der realisierte Rohertrag aus dem Material/den Ersatzteilen pro Auftrag. Außerdem die Forderungslaufzeit je Kunde, also die Frage, wie lange der Werkstattunternehmer auf sein Geld warten muss. Wichtig sei zudem, die Werkstattauslastung über die Zeit zu vergleichen. „Dabei ist zu klären, ob der Unternehmer andere Kunden einfach nur ersetzt oder sich die Auslastung tatsächlich erhöht. Denn das ist ein wesentlicher Punkt, um eine Kostenuntergrenze für den Stundensatz zu definieren", so Michael Zülch.

Regeln und Laufzeiten fixieren

Wichtig aus Sicht des Unternehmensberaters ist es außerdem, in der Kooperation mit gewerblichen Kunden Vertragsinhalte und Spielregeln zu definieren. „In einem Leistungskatalog kann man gut festhalten, welche Leistungen der Kunde erwartet, welche davon die Werkstatt im Rahmen des vereinbarten Stundenverrechnungssatzes erbringt, welche Leistungen gegebenenfalls ohne Berechnung als Teil eines Servicepakets erbracht werden und welche vom Kunden als Zusatzleistungen zu bezahlen sind", sagt Michael Zülch. Zu den Spielregeln gehöre außerdem, dass man Entscheidungsspielräume für die Werkstatt definiert. „Es ist mühsam, wenn die Werkstatt wegen jeder 50-Euro-Zusatzreparatur, die den üblichen Serviceumfang überschreitet, oder wegen jedem Reifen, der die Verschleißgrenze erreicht hat, den Kunden anrufen muss, um den Austausch von Teilen oder Reifen separat freigeben zu lassen."

Und ganz wichtig: Der Vertrag mit einem Gewerbekunden sollte eine Laufzeit von mindestens einem Jahr haben und im Normalfall mit einer Frist von drei bis sechs Monaten kündbar sein. „Muss der Werkstattunternehmer für die Kooperation mit einem oder mehreren Gewerbekunden in den Betrieb investieren, sollte der Vertrag mindestens über drei Jahre laufen", gibt Michael Zülch abschließend als Tipp.

FRANK SCHLIEBEN

Bild: © Norbert Kiel - stock.adobe.com

Für freie Werkstätten kann es sich lohnen, verstärkt Handwerker aus der eigenen Region als Kunden zu akquirieren.