

Dienstleistungspreise unter der Lupe

Ein Kernthema des Arbeitskreises war wie immer die Erörterung der Branchenlage. An Kennzahlen fließen in die Diskussion unter anderem die Auswertungen des BRV-Branchenbarometers (siehe gesonderten Bericht auf Seite 81) und des Betriebsvergleichs für den Zeitraum 01.01.-31.05.2019 ein (Bericht auf Seite 82f.). Erstmals wurden mit dem Betriebsvergleich auch folgende Dienstleistungspreise erhoben:

Pkw-Reifen bis 17 Zoll

- Erstmontage inkl. Wuchten/Entsorgen (pro Rad Alu/Stahl)
- Radwechsel inkl. Wuchten (pro Radsatz Alu/Stahl)
- Einlagerungskosten (pro Radsatz)

Lkw-Reifen ab 19,5 Zoll (Stahl)

- Montage (pro Rad)
- Radwechsel (pro Rad)
- Wuchten (pro Rad)
- Entsorgen (pro Rad)

Autoservice

Stundenverrechnungssatz.

Der bundesweit durchschnittlich ermittelte Stundenverrechnungssatz im Zeitraum Januar bis Mai 2019 lag bei 69,61 Euro und damit 6,2 Prozent über dem im Datenerfassungsbogen mit abgefragten Vorjahreswert. Die detailliertere Auswertung nach Postleitzahlen-Gebieten (PLZ) zeigt dabei eine Bandbreite von 52,00 Euro bis 82,30 Euro; siehe Abbildung.

Für einen Pkw-Radwechsel (Alu bis 17 Zoll) inklusive Wuchten wurden im Bundesdurchschnitt 43,27 Euro berechnet, eine Steigerung um 2,5 Prozent zum Vorjahr. Auch hier gibt es starke regionale Unterschiede, die von 36,00 Euro bis 52,86 Euro reichen.

Die komplette Auswertung des BRV-Betriebsvergleichs zu den Dienstleistungspreisen finden interessierte BRV-Mitglieder im Mitgliederbereich der Verbandswebsite unter dem Menüpunkt Mitglieder > Service > Betriebswirtschaft.

Die nächste Sitzung des BRV-Arbeitskreises Betriebswirtschaft findet am 10.03.2020 bei der GDHS in Köln statt.

Dienstleistungspreise

Verkalkuliert? Wieder alles verschenkt?

Beitrag von Martin Berning, BBE Automotive GmbH, Köln

Der BRV-Betriebsvergleich Januar bis Mai 2019 brachte es zu Tage: Der Anteil der Dienstleistungserträge am Rohertrag gesamt steigt weiter. Beispielhaft zeigt die auf S. 86 unten abgebildete Grafik, dass bei den Betrieben der Gruppe 1 (Pkw-orientiert) der Anteil der Dienstleistungserträge durchschnittlich bei 73,76 Prozent, bei den Betrieben der Gruppe 3 (Lkw-orientiert) bei 65,3 Prozent liegt. Das zeigt, wie wichtig die betriebswirtschaftlich korrekte Kalkulation bei den Dienstleistungspreisen ist.

Gegenüber dem Vorjahr gab es eine Personalkostensteigerung von drei Prozent im Reifenfachhandel. Weiter deutlich steigende Personalkosten sind durch den Fachkräftemangel zu erwarten.

Was sind notwendige Maßnahmen für den Reifenbetrieb?

Steigende Kosten lassen sich nur durch steigenden Ertrag ausgleichen. Also:

- mehr Umsatz, bei Dienstleistungen also **bessere Auslastung**, oder
- **höhere Preise**.

Die Auslastung dauerhaft nach oben zu bekommen ist eine große und schwierige Aufgabe, bei der wir als Unternehmensberater gerne helfen. Zu tun ist:

- Investieren in neue Prozesse, kürzere Wege;
- Investieren in Marketing;
- Überzeugen der Mitarbeiter, neue Prozesse auch durchzuführen;
- Ausfallwahrscheinlichkeit von Mitarbeitern senken.

Ertrags-Hebel Preiskalkulation

Wer dieses Thema noch vor sich herschiebt, sollte zunächst mal seine Kalkulation überdenken:

- Haben wir die Preise wirklich **kalkuliert**, oder haben wir sie nur an den Nachbarn festgemacht, die aber eine ganz andere Kundschaft haben?
- Haben wir die Preise lange nicht angepasst?
- Sind wir mit unseren Preisen vergleichbar oder haben wir attraktive Pakete geschaffen, die sich von der Leistung des Wettbewerbs unterscheiden und einen Mehrwert für den Kunden bilden, den wir ihm auch jedes Mal erklären?
- Was bieten wir mehr als andere? (Pünktlichkeit, Abholservice, Zuverlässigkeit mit Garantie, Schnelligkeit, Erinnerungsservice, Waschen, Abholservice, Ambiente, Herzlichkeit ...)
- Haben wir die zu erwartenden Krankheitstage von Mitarbeitern korrekt mit einkalkuliert?
- Deckt unsere Kalkulation tatsächlich die **Kosten und den gewünschten Gewinn ab?** →



„Stammkunden laufen nicht wegen Preiserhöhungen weg, sondern wegen schlechter Leistungen!“, sagt BBE-Berater Martin Berning und ermuntert zu einer betriebswirtschaftlich fundierten, strategisch ausgerichteten Gestaltung renditeorientierter Dienstleistungspreise.

Der Stundenverrechnungssatz in der Werkstatt könnte auch bei unter 30 € liegen. Und zwar dann, wenn wir den Monteur getrennt abrechnen und zusätzlich die Beratung am Telefon und am Tresen sowie eine Gebühr abrechnen würden für die Rechnungstellung und das Verbuchen in der Buchhaltung und die Nutzung des Geländes. Da das aber keiner so machen will, müssen die verkauften Lohnerlöse in der Werkstatt all diese Leistungen und die Miete, Zinsen etc. sowie den **Plangewinn** mit erwirtschaften!

Hilfe!

Helfen bei der richtigen Kalkulation kann das gerade aktualisierte Excel-Tool „Kalkulationstool Dienstleistungspakete“ des BRV, downloadbar im Mitgliederbereich der Website www.bundesverband-reifenhandel.de unter dem Menüpfad Mitglieder > Service > Betriebswirtschaft.

In dieser Datei können Sie im ersten Schritt Ihren betriebswirtschaftlich korrekten Stundenverrechnungssatz ermitteln. Im zweiten Schritt können Sie Ihre benötigte Zeit für viele Reifendienstleistungen mit REFA-Werten anderer Händler vergleichen bzw. Ihre eigenen Zeiten in die Tabelle eintragen und sich anzeigen lassen, was jede Dienstleistung betriebswirtschaftlich kosten muss; siehe die auf S. 87 abgebildete Beispielkalkulation aus der Datei (Auszug).

Angst vor Preiserhöhungen

Natürlich stellt sich für manche auch die Frage: Haben wir für manche Dienstleistungen die Preise so hoch, dass keiner diese Dienstleistung haben will? Oder dass der Kunde nicht mehr wiederkommt?

Wenn die Preise für Sie zu hoch erscheinen, sollten Sie das gemeinsam im Team besprechen und Tests mit einzelnen Kundengruppen und unterschiedlichen Erhöhungen machen.

- Wo diskutiert der Kunde? –
- Wo lässt er sich durch treffliche Argumente wie hohe Nachfrage, Fachkräftemangel überzeugen?
- Wo lässt er sich mit einem Gutschein für den nächsten Besuch wieder besänftigen?
- Wo verlässt der Kunde das Unternehmen?
- Wo gehen Google-Bewertungen ins Negative?

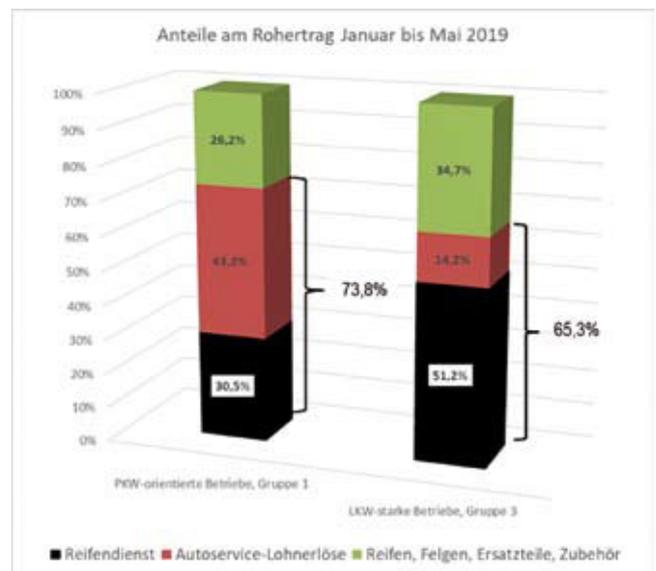
Da gilt es, sich an die Schmerzgrenze heranzupirschen. Immer wieder muss dazu natürlich geprüft werden, ob die wahrgenommene Leistung in Ihrem Haus vielleicht zu viele Fehler enthält und der Kunde wegen Unpünktlichkeit, schlechter Vorbereitung, Unfreundlichkeit etc. den Preis-Leistungsvergleich schlecht beurteilt.

Strategische Preise

Langfristig macht es Sinn, sich unter Berücksichtigung von Standort, Mitarbeitern, Immobilie etc. eine Strategie festzulegen:

Welche Kundschaft wollen wir haben? Premium-Kunden? Discount-Kunden? Kunden mit alten Autos oder mit relativ neuen? Wie viele der Nörgler und der C-Kunden (nur reine Wechselkunden) können wir in Frieden gehen lassen?

Welche Leistungen lassen sich den A-Kunden verkaufen, die beratbar sind und den höchsten Ertrag reinbringen, wenn



Ergebnis aus der ersten Auswertung des BRV-Branchenbetriebsvergleichs 2019: Der Anteil der Dienstleistungserträge am Rohertrag gesamt steigt weiter. Das zeigt, wie wichtig die betriebswirtschaftlich korrekte Kalkulation der Dienstleistungspreise ist.

	Stahl		Alu		PKW		SUV		LLKW	
Radwechsel (ohne RDKS)	32,16 Min.	41,80 €	30,46 Min.	39,59 €	32,46 Min.	42,19 €	37,74 Min.	49,05 €	42,40 Min.	55,11 €
pro Rad	8,04 Min.	10,45 €	7,62 Min.	9,90 €	8,12 Min.	10,55 €	9,44 Min.	12,26 €	10,60 Min.	13,78 €
Radwechsel (mit RDKS)	41,28 Min.	53,65 €	39,58 Min.	51,44 €	41,58 Min.	54,04 €	46,86 Min.	60,91 €	51,52 Min.	66,96 €
pro Rad	10,32 Min.	13,41 €	9,90 Min.	12,86 €	10,40 Min.	13,51 €	11,72 Min.	15,23 €	12,88 Min.	16,74 €
Radwechsel + Wuchten (ohne RDKS)	38,16 Min.	49,60 €	46,46 Min.	60,39 €	48,46 Min.	62,99 €	53,74 Min.	69,85 €	52,40 Min.	68,11 €
zzgl. Nebenkosten		2,00 €		3,60 €		3,60 €		3,60 €		3,60 €
pro Rad	9,54 Min.	12,90 €	11,62 Min.	16,00 €	12,12 Min.	16,65 €	13,44 Min.	18,36 €	13,10 Min.	17,93 €

Alle Abb.: BBE Automotive

Hilft bei der renditeorientierten Kalkulation: das gerade aktualisierte Excel-Tool „Kalkulationstool Dienstleistungspakete“ des BRV für seine Mitglieder.

wir uns die Zeit dafür nehmen und den einen oder anderen C-Kunden durch höhere Preise vergraulen?

Wie können wir aus dem B-Kunden, der beratbar ist, einen A-Kunden machen, der auch einlagert und waschen und wuchten lässt?

Jede Erstellung und jede Verbuchung einer Rechnung in der Buchhaltung kostet Geld. Ein höherer Durchschnittsumsatz je Kunde ist also besser für Sie als viele „nur-Wechsel-Kunden“.

Keine Angst vor Preiserhöhungen

Meist besteht eine große Angst vor Preiserhöhungen. Welche Gefahren gibt es?

- Die Kunden könnten davonlaufen.
- Die Kunden könnten erst gar nicht kommen.

Vor und nach einer Preiserhöhung gilt es, mehr als sonst nach der Zufriedenheit zu fragen und auszuwerten: Wie viel Angebote haben wir gemacht, wie viel Aufträge haben wir erhalten?

Stammkunden laufen aber nicht wegen Preiserhöhungen weg, sondern wegen schlechter Leistungen! Wenn sie von Ihrer Leistung überzeugt sind, werden sie wegen 30 € mehr im Jahr nicht den Händler wechseln, oder? Und wenn doch, wollen Sie diese Kunden?

Wenn Sie sich trotz nahezu 100 Prozent Lagerauslastung nicht trauen, die Einlagerungspreise zu erhöhen, weil die Kunden dann ihre Räder mitnehmen würden: Wie wäre es, den Preis nur für Neueinlagerungen zu erhöhen? Oder nur für

Räder größer 17 Zoll, weil das Handling für den Autobesitzer kaum noch zu machen ist und er es leid ist (Deutschland hat Rücken)? Oder nur für alle C-Kunden, die nicht wuchten wollen?

Eine der Hauptaufgaben der Unternehmensleitung in den nächsten Jahren wird sein, gute Mitarbeiter zu bekommen und sie zu halten. Das wird nur funktionieren, wenn man wettbewerbsfähige Löhne und Arbeitsbedingungen bieten kann und die Mitarbeiter stolz darauf sind, bei Ihnen zu arbeiten!

Wie sagte der BRV-Vorsitzende Stephan Helm auf der BRV-Mitgliederversammlung doch unlängst so treffend:

„Was für eine geringe Wertschätzung muss ich für die Leistung meiner Mitarbeiter haben, wenn ich meine, sie sei nichts wert?“



Infobox

Für Fragen zur Berechnung und zur Beratung bei der Verbesserung der Prozesse und des Marketings steht die auf Kfz spezialisierte Unternehmensberatung BBE Automotive GmbH, Köln, gerne zur Verfügung:

Dipl.-Kfm. Martin Berning, Unternehmensentwickler und Managementtrainer für Deutschland und Österreich

Tel.: +49 (0)221 93655-256

E-Mail: mberning@bbe-automotive.de.

Zitat „Das Rollen eines Reifens ist immer noch die effizienteste Art, Güter oder Personen zu transportieren.“

(Dr. Holger Lange, Vizepräsident Forschung und Entwicklung der Continental Reifensparte, gelesen im Newsletter der NRZ)