



Bernhard Seilz

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

# Der Kfz-Meister

Handbuch für Prüfungsvorbereitung  
und Tagesgeschäft

**asp**  
AUTO SERVICE PROFI

BUCH **AUTOHAUS** BUCH

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Einleitung – warum Sie dieses Buch lesen sollten</b> .....	1
1.1	<b>Für zukünftige und immer noch wissbegierige Meister</b> .....	2
1.2	<b>Die Rollen eines Meister-Managers</b> .....	2
1.2.1	Der Meister-Begriff .....	3
1.2.2	Welche Eigenschaften besitzen Meister-Manager? .....	4
1.2.3	Was muss ein Meister-Manager können, wenn es nicht nur ums Schrauben geht? .....	4
1.2.4	Wie wird man Meister-Manager? .....	5
1.2.5	In welchen Funktionen trifft man Meister-Manager? .....	8
1.2.6	Was ist eigentlich ein Manager? .....	8
1.2.7	Die fünf Rollen eines Managers .....	9
2	<b>Was dieses Buch zum Teil I der Prüfung beitragen kann</b> .....	11
2.1	<b>Der Schwerpunkt der Lerneinheit 1</b> .....	12
2.1.1	Kompetenz: Erstkontakt mit Kunden erfolgreich gestalten .....	12
2.1.2	Kompetenz: Kundenbedarfe identifizieren .....	15
2.1.3	Kompetenz: Erstaufnahme und Sichtprüfung von Fahrzeugen durchführen .....	17
2.1.4	Kompetenz: Kunden hinsichtlich möglicher Reparatur- oder Instandsetzungsmaßnahmen beraten .....	18
2.1.5	Kompetenz: Kostenvoranschläge erstellen und erläutern .....	21
2.1.6	Kompetenz: Arbeitsaufträge formulieren und Mitarbeitern Reparaturwege vorgeben und erläutern .....	24
2.2	<b>Der Schwerpunkt der Lerneinheit 3</b> .....	25
2.2.1	Kompetenz: Werkstattaufträge überprüfen .....	25
2.2.2	Kompetenz: Fremdleistungen einbeziehen .....	26
2.2.3	Kompetenz: Endkontrolle durchführen .....	26
2.2.4	Kompetenz: Rechnungen erstellen und dem Kunden erläutern .....	27
2.2.5	Kompetenz: Übergabe von Fahrzeug und Fahrzeugpapieren an den Kunden .....	29
2.3	<b>Zu Lerneinheit 4</b> .....	29
3	<b>Teil II der Meister-Prüfung</b> .....	31
3.1	<b>Handlungsfelder und Prüfungsanforderungen</b> .....	32
3.2	<b>Handlungsfeld 1: Anforderungen von Kunden eines Betriebs im Kraftfahrzeugtechniker-Handwerk analysieren, Lösungen erarbeiten und anbieten</b> ..	34
3.2.1	Lerneinheit 1.1: Kundenwünsche und auftragsspezifische Rahmenbedingungen zu deren Erfüllung analysieren und bewerten und daraus Anforderungen ableiten .....	35
3.2.2	Kompetenzen: Vorgehensweise zur strukturierten Ermittlung der Kundenwünsche und auftragsspezifischen Rahmenbedingungen erläutern und bewerten, insbesondere unter Berücksichtigung von Faktoren für eine zielorientierte Gesprächsführung .....	35
3.2.3	Lerninhalte .....	35
3.2.3.1	Ermittlung von Kundenwünschen und -problemen .....	36
3.2.3.2	Zielorientierte Gesprächsführung .....	49

## VIII Inhaltsverzeichnis

3.2.3.3	Rechtliche Aspekte bei der Kundenkommunikation (z. B. Datenschutz).....	60
3.2.3.4	Kommunikation von Auftragserweiterungen .....	65
3.2.4	Lerneinheit 1.2: Lösungsmöglichkeiten entwickeln, erläutern und begründen .....	67
3.2.5	Kompetenzen: Möglichkeiten und Notwendigkeiten des Einsatzes von Materialien, Bauteilen, Maschinen, Werkzeugen, Geräten und Personal, auch unter Berücksichtigung von Fahrzeugtechnologien, Diagnose-, Überprüfungs- und Instandhaltungstechniken sowie Kommunikations- und Informationstechnologien, entwickeln, erläutern und begründen	67
3.2.6	Lerninhalte .....	67
3.2.6.1	Ressourcen- und Arbeitsplanung .....	68
3.2.6.2	Funktionale Zusammenhänge .....	69
3.2.6.3	Herstellervorgaben .....	71
3.2.6.4	Rechtliche Vorgaben .....	71
3.2.6.5	Technische Vorgaben.....	72
3.2.6.6	Umweltschutzaspekte.....	72
3.2.7	Kompetenzen: Sicherheits-, Gesundheits- und Haftungsrisiken bewerten und Konsequenzen ableiten .....	91
3.2.8	Lerninhalte .....	91
3.2.8.1	Richtlinien und Gesetze .....	91
3.2.8.2	Zuständige Behörden .....	92
3.2.8.3	Unfallverhütungsvorschriften.....	92
3.2.8.4	Berufsgenossenschaftliche Regeln/Informationen .....	93
3.2.8.5	Gefährdungsbeurteilung .....	93
3.2.8.6	Sicherheitsunterweisungen .....	96
3.2.8.7	Technische Regeln .....	97
3.2.8.8	Vorgeschriebene Qualifizierungen .....	98
3.2.9	Kompetenzen: Kriterien für die Vergabe von Unteraufträgen festlegen, insbesondere unter Berücksichtigung von Qualität von Rechtsvorschriften sowie Angebote bewerten..	100
3.2.10	Lerninhalte .....	100
3.2.10.1	Lasten- und Pflichtenhefte für die Vergabe von Unteraufträgen.....	101
3.2.10.2	Kriterien für die Vergabe von Unteraufträgen und für die Analyse von Angeboten .....	102
3.2.11	Kompetenzen: Vor- und Nachteile verschiedener Lösungsmöglichkeiten im Hinblick auf Anforderungen, kostenbezogene, technische, rechtliche sowie sicherheitsrelevante Gesichtspunkte erläutern und abwägen; Lösung auswählen sowie Auswahl begründen	107
3.2.12	Lerninhalte .....	107
3.2.13	Lerneinheit 1.3: Angebote kalkulieren, erstellen und erläutern sowie Leistungen mit dem Kunden vereinbaren.....	107
3.2.14	Kompetenzen: Personal-, Material- und Geräteaufwand auf der Grundlage der Planungen kalkulieren; Auf der Grundlage entwickelter Lösungsmöglichkeiten Angebotspositionen bestimmen und zu Angebotspaketen zusammenfassen, Preise kalkulieren .....	107
3.2.15	Lerninhalte .....	108
3.2.15.1	Kostenermittlung .....	109
3.2.15.2	Unterscheidung von Kostenvoranschlag und Angebot .....	113
3.2.15.3	Angebotspositionen .....	115

3.2.15.4	Angebotspakete .....	117
3.2.15.5	Preiskalkulation .....	117
3.2.16	Kompetenzen: Vertragsbedingungen unter Berücksichtigung von Haftungsbestimmungen formulieren und beurteilen .....	120
3.2.17	Lerninhalte .....	120
3.2.17.1	AGB und allgemeine Reparaturbedingungen .....	120
3.2.17.2	Garantie .....	121
3.2.17.3	Sachmängelhaftung .....	122
3.2.17.4	Gewährleistung .....	122
3.2.17.5	Kulanz .....	124
3.2.17.6	Auftragsfreigaben, bspw. bei Versicherungsfällen .....	124
3.2.18	Kompetenzen: Angebotsunterlagen vorbereiten, Angebote erstellen .....	125
3.2.19	Lerninhalte .....	125
3.2.19.1	Verpflichtende Angebotsbestandteile und weitere rechtliche Vorgaben .....	125
3.2.19.2	EDV-Einsatz .....	126
3.2.20	Kompetenzen: Angebotspositionen und Vertragsbedingungen dem Kunden erläutern und begründen .....	128
3.2.21	Lerninhalte .....	128
3.2.21.1	Kundenkommunikation .....	128
3.2.21.2	Auftragserstellung .....	129
3.2.21.3	Auftragserteilung .....	131
3.3	<b>Handlungsfeld 2: Leistungen eines Betriebs im Kraftfahrzeugtechniker-Handwerk erstellen, kontrollieren und übergeben</b> .....	132
3.3.1	Lerneinheit 2.1: Die Erbringung der Leistungen vorbereiten .....	132
3.3.2	Kompetenzen: Methoden der Arbeitsplanung und -organisation erläutern, auswählen und Auswahl begründen; dabei unter Berücksichtigung von Diagnose- und Instandsetzungsverfahren den Einsatz von Personal, Material, Geräten, Maschinen und Werkzeugen planen .....	133
3.3.3	Lerninhalte .....	133
3.3.3.1	Methoden der Arbeitsplanung .....	133
3.3.3.2	Betriebliche und technische Kommunikation in der Arbeitsplanung .....	140
3.3.3.3	Diagnose- und Instandsetzungsverfahren .....	143
3.3.4	Kompetenzen: Mögliche Fehler und Störungen, auch in der Zusammenarbeit mit anderen Gewerben, vorhersehen und Auswirkungen bewerten sowie Lösungen entwickeln .....	145
3.3.5	Lerninhalte .....	145
3.3.5.1	Mögliche Fehler und Störungen in der eigenen Werkstatt .....	145
3.3.5.2	Lösungsansätze .....	151
3.3.5.3	Qualitätsmanagement .....	153
3.3.6	Kompetenzen: Anwendungshinweise, Hersteller- und Produktionsinformationen für Fahrzeuge, Geräte, Maschinen, Werkzeuge sowie Bauteile, Materialien und Betriebs-, Hilfs- und Gefahrstoffe auswerten und erläutern .....	156
3.3.7	Lerninhalte .....	157
3.3.7.1	Funktionsbewertung von Bauteilen und Baugruppen .....	157

## X Inhaltsverzeichnis

3.3.7.2	EDV-Einsatz .....	157
3.3.7.3	Berücksichtigung des Datenschutzes .....	159
3.3.7.4	Anwendungshinweise .....	160
3.3.7.5	Herstellerinformationen und Produktinformationen .....	160
3.3.7.6	Behördliche Vorschriften (insbes. Umweltschutzvorschriften, Arbeitssicherheitsvorschriften) .....	160
3.3.7.7	Beschaffung .....	160
3.3.7.8	Beachtung .....	160
3.3.7.9	Unterweisung von Mitarbeitern .....	161
3.3.7.10	Anforderungen an den Arbeitsplatz .....	162
3.3.8	Kompetenzen: Schaltpläne und technische Dokumentationen anwenden und bewerten .....	162
3.3.9	Lerninhalte .....	162
3.3.10	Lerneinheit 2.2: Die Leistungen erbringen .....	162
3.3.11	Kompetenzen: Berufsbezogene Rechtsvorschriften und technische Normen sowie allgemein anerkannte Regeln der Technik anwenden und beurteilen .....	168
3.3.12	Lerninhalte .....	168
3.3.12.1	Rechtliche und Herstellervorgaben (z. B. Rückrufaktionen, Updates) .....	168
3.3.12.2	Sachkundenachweis .....	170
3.3.12.3	Von Herstellervorgaben abweichende Reparaturen und deren Folgen (Sicherheit, Gewährleistung, Garantie) .....	170
3.3.13	Kompetenzen: Maßnahmen zur Gefahrenvermeidung und -beseitigung erläutern und Konsequenzen ableiten .....	172
3.3.14	Lerninhalte .....	172
3.3.14.1	Richtlinien nach DGUV etc. ....	172
3.3.14.2	Sicherheitsmaßnahmen f. aktuellen Kundenauftrag .....	173
3.3.15	Kompetenzen: Fehler und Mängel erläutern/Vorgehensweise zur Erbringung von Leistungen .....	174
3.3.16	Lerninhalte .....	174
3.3.17	Lerneinheit 2.3: Die Leistungen kontrollieren, dokumentieren, übergeben und abrechnen .....	175
3.3.18	Kompetenzen: Kriterien zur Feststellung der Qualität der erbrachten Leistungen erläutern/Leistungen dokumentieren .....	175
3.3.19	Lerninhalte .....	176
3.3.19.1	Arbeitsschritte .....	176
3.3.19.2	Checklisten – Datenblatt (Ist- und Sollwerte)/Analyse – Leistungsdokumentation .....	177
3.3.19.3	Vorbereitung Rechnungserstellung (jeweils schriftlich oder elektronisch) .....	178
3.3.20	Kompetenzen: Mess- und Prüfergebnisse dokumentieren und bewerten .....	179
3.3.21	Lerninhalte .....	179
3.3.22	Kompetenzen: Vorgehensweise zur Übergabe der Leistungen erläutern und Kunden über Handhabung, Pflege und Wartung informieren .....	180
3.3.23	Lerninhalte .....	181
3.3.24	Kompetenzen: Leistungen abrechnen .....	181
3.3.25	Lerninhalte: Rechnungserstellung und -erläuterung .....	181

3.3.25.1	Grundsätzlich zu beachten .....	181
3.3.25.2	Rechnungserstellung .....	182
3.3.25.3	Rechnungserläuterung .....	183
3.3.26	Kompetenzen: Auftragsbezogene Nachkalkulationen durchführen und Konsequenzen ableiten .....	186
3.3.27	Lerninhalte .....	186
3.3.27.1	Abweichungen von Kostenvoranschlag .....	186
3.3.27.2	Anpassung Gewinnermittlung .....	187
3.3.27.3	Überprüfung Leistungserstellung .....	188
3.3.28	Kompetenzen: Möglichkeiten der Herstellung von Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung erläutern und beurteilen .....	189
3.3.29	Lerninhalte .....	189
3.3.29.1	Aftersales .....	192
3.3.29.2	Kundenbindungsprogramme .....	193
3.3.29.3	Beschwerdemanagement .....	195
3.3.29.4	Ermittlung der Kundenzufriedenheit (s. a. Marketing) .....	196
3.3.30	Kompetenzen: Auftragsweiterung und Serviceleistungen erläutern und bewerten .....	198
3.3.31	Lerninhalte .....	198
3.3.31.1	Kundenrücksprache .....	198
3.3.31.2	Folgeaufträge (s. Auftragsannahme/-erweiterung) .....	199
3.3.31.3	Zusatzgeschäft .....	199
3.4	<b>Handlungsfeld 3: Einen Betrieb im Kraftfahrzeugtechniker-Handwerk führen und organisieren</b> .....	200
3.4.1	Lerneinheit 3.1: Betriebliche Kosten analysieren und für die Preisgestaltung und Effizienzsteigerung nutzen .....	201
3.4.2	Kompetenzen: Betriebliche Kosten ermitteln und dabei betriebswirtschaftliche Zusammenhänge berücksichtigen .....	201
3.4.3	Lerninhalte .....	201
3.4.3.1	Gewerkspezifische Buchführung/Kostenrechnung .....	201
3.4.3.2	Kostenarten im Kfz-Gewerbe .....	203
3.4.3.3	Kostenstellen des Kfz-Gewerbes (z. B. nach SKR 51) (www.skr51.info) .....	210
3.4.3.4	Kostenträger im Kfz-Gewerbe (z. B. nach SKR 51) .....	212
3.4.3.5	Ermittlung von Produktivstunden .....	215
3.4.4	Kompetenzen: Betriebliche Kostenstrukturen überprüfen .....	221
3.4.5	Lerninhalte .....	222
3.4.5.1	Deckungsbeitragsrechnung im Kfz-Gewerbe (z. B. nach SKR 51) .....	222
3.4.5.2	Sonstige Kosten .....	227
3.4.6	Kompetenzen: Betriebliche Kennzahlen ermitteln und vergleichen .....	233
3.4.7	Lerninhalte .....	233
3.4.7.1	Kfz-spezifische Kennzahlen .....	234
3.4.7.2	Möglichkeiten des Vergleiches .....	256
3.4.8	Kompetenzen: Maßnahmen zur Effizienzsteigerung ableiten .....	257
3.4.9	Lerninhalte .....	257
3.4.9.1	Erlös-/Kostensituation als Basis zur Effizienzsteigerung .....	257

## XII Inhaltsverzeichnis

3.4.9.2	Effizienzsteigerung durch zielgerichteten Einsatz von Personal (s. LE 3.4) .....	260
3.4.9.3	Prozessorganisation/-Optimierung (s. LE 3.5) .....	262
3.4.9.4	Überprüfung, Bewertung, Auswahl/Steuerung externer Partner .....	263
3.4.9.5	Einsparpotenziale und Maßnahmen zur Kostenreduktion/Gewinnmaximierung .....	263
3.4.10	Kompetenzen: Stundenverrechnungssätze anhand vorgegebener Kostenstrukturen berechnen .....	264
3.4.10.1	Lerninhalte: Kalkulation zur Berechnung von Stundenverrechnungssätzen und Zuschlagssätzen .....	264
3.4.11	Lerneinheit 3.2: Marketingmaßnahmen zur Kundengewinnung und -pflege erarbeiten	269
3.4.12	Kompetenzen: Auswirkungen technologischer, wirtschaftlicher, rechtlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen sowie veränderter Kundenanforderungen auf das Leistungsangebot darstellen und begründen .....	271
3.4.13	Lerninhalte .....	272
3.4.13.1	Das Kfz-Gewerbe im Wandel der Zeit .....	272
3.4.14	Kompetenzen: Möglichkeiten der Auftragsbeschaffung darstellen und Marketingmaßnahmen zur Kundengewinnung und -pflege entwickeln .....	287
3.4.15	Lerninhalte .....	292
3.4.15.1	Kfz-spezifische Besonderheiten im Marketing, insbes. Marketing-Instrumente .....	292
3.4.15.2	Kfz-spezifische, rechtl. Besonderheiten im Marketing .....	300
3.4.15.3	Ausgewählte, relevante Marketingstrategien .....	301
3.4.16	Kompetenzen: Informationen über Produkte und über das Leistungsspektrum des Betriebs im Kraftfahrzeugtechniker-Handwerk erstellen .....	303
3.4.17	Lerninhalte: Möglichkeiten der individuellen, marketingfördernden Leistungs- und Produktdarstellung, insbesondere Kundenansprache, Kundenpflege und Kundenbindung , Werbung, Sonderveranstaltungen .....	304
3.4.18	Kompetenzen: Informations- und kommunikationsgestützte Vertriebswege ermitteln und bewerten .....	308
3.4.19	Lerninhalte .....	308
3.4.19.1	Einsatz von Checklisten/Leitfäden/Hilfsmitteln im Marketing/Vertrieb/ Kundenkommunikation im Kfz-Gewerbe (z. B. Telefonleitfaden) .....	309
3.4.19.2	Evaluation von Marketingmaßnahmen .....	312
3.4.20	Lerneinheit 3.3: Betriebliches Qualitätsmanagement entwickeln .....	314
3.4.21	Kompetenzen: Bedeutung des betrieblichen Qualitätsmanagements darstellen und beurteilen .....	315
3.4.22	Lerninhalte .....	316
3.4.22.1	Grundlagen des QM .....	316
3.4.22.2	QM für die erfolgreiche Führung eines Betriebs im Kraftfahrzeugtechniker- Handwerk ...	323
3.4.23	Kompetenzen: Qualitätsmanagementsysteme unterscheiden und beurteilen .....	324
3.4.24	Lerninhalte .....	325
3.4.24.1	Spezielle Vorgaben für betriebliches Qualitätsmanagement .....	325
3.4.24.2	Unternehmensleitbild .....	327
3.4.24.3	Zertifizierungsmodelle im Kfz-Gewerbe (z. B. ISO ...) .....	328
3.4.24.4	Werkzeuge des Qualitätsmanagements .....	329

## XIV Inhaltsverzeichnis

3.4.41	Kompetenzen: Ausstattung des Betriebs im Kraftfahrzeugtechniker-Handwerk und der Fahrzeuge sowie betriebsspezifische Maßnahmen, insbesondere unter Berücksichtigung der Vorschriften der Unfallverhütung, des Arbeitsschutzes, der Gefahrstoffe, des Gefahrgutes, der Ressourceneffizienz sowie des Umweltschutzes planen und begründen. ....	383
3.4.42	Lerninhalte: Gesetze und Verordnungen/Herstellervorgaben .....	385
3.4.43	Kompetenzen: Instandhaltung von Werkzeugen, Geräten, Maschinen und Fahrzeugen planen und dokumentieren unter Beachtung von Wartungs- und Prüffristen .....	385
3.4.43.1	Verschiedene Beispiele der Instandhaltung .....	385
3.4.44	Lerninhalte: Gesetze und Verordnungen/Berufsgenossenschaftliche Vorschriften und Regelungen/Kalibrierung und Eichung .....	389
3.4.45	Kompetenzen: Betriebsabläufe planen und verbessern, unter Berücksichtigung der Nachfrage, der betrieblichen Auslastung, des Einsatzes von Personal, Material und Werkzeugen, Geräten, Maschinen und Fahrzeugen .....	390
3.4.46	Lerninhalte .....	393
3.4.46.1	Logistik und Lagerung intern und extern .....	393
3.4.46.2	Betriebs- und Lagerausstattung .....	395
3.4.46.3	Werkstattplanung und -organisation .....	400
3.4.46.4	Lagerkennziffern .....	401
3.4.47	Kompetenzen: Betriebs-, Lager-, Fahrzeug- und Werkstattausstattung unter Berücksichtigung logistischer Aspekte planen .....	403
3.4.48	Lerninhalte .....	403
3.4.48.1	Werkstatt konzeptionieren .....	403
3.4.48.2	Bautechnische Vorschriften .....	405
3.4.48.3	Fahrzeug-, Lagerausstattung und -haltung .....	407
<b>Nachwort</b>	.....	<b>409</b>
 <b>Serviceteil</b>		
A.1	Kfz-Reparaturbedingungen 12/2016 .....	412
A.2	Literaturverzeichnis .....	414
A.3	Internetverweise .....	414
	Stichwortverzeichnis .....	415





# Einleitung – warum Sie dieses Buch lesen sollten

## Zusammenfassung

Lesen Sie hier, an wen sich dieses Buch richtet, was es mit dem Begriff „Meister-Manager“ auf sich hat und welche Anforderungen es laut Rahmenlehrplan für die Meisterprüfung gibt. Abgerundet wird das Kapitel mit den Aufgaben, die ein Manager grundsätzlich zu erfüllen hat.

- 1.1 Für zukünftige und immer noch wissbegierige Meister – 2
- 1.2 Die Rollen eines Meister-Managers – 2

## 1.1 Für zukünftige und immer noch wissbegierige Meister

---

Dieses Buch richtet sich einerseits an junge Menschen, die sich auf die Meisterprüfung im Kfz-Techniker-Handwerk vorbereiten. Haben sie sich bisher oft ausschließlich auf den technischen Aspekt ihrer Arbeit konzentriert, ist es nun erforderlich, die Themen Betriebsführung sowie effektive und effiziente Auftragsabwicklung kennenzulernen und zu verinnerlichen.

In diesem Buch werde ich versuchen, alle prüfungsrelevanten Themen zu bearbeiten und Ihnen damit die Prüfungsvorbereitung zu erleichtern. Dabei werde ich mich an den fünf Rollen eines Managers *Organisationsmanager*, *Renditemanager*, *Personalmanager*, *Qualitätsmanager* und *Marktmanager* orientieren und dabei anhand aktueller Managementmethoden und Verfahren die vielfältigen täglichen Aufgaben eines Meisters im Autohaus oder einer Werkstatt erklären. Der Weg soll von der Theorie zur Autohaus-Praxis führen.

Ebenso soll dieses Buch ein Kompendium für erfahrene Führungskräfte sein, die sich in der täglichen Arbeit immer wieder damit auseinandersetzen, ihre Managementfähigkeiten zu verbessern und immer wieder Anregungen und Werkzeuge dafür nachschlagen wollen.

### Tip

So werden im Buch Lösungen für die verschiedenen Alltagssituationen angeboten, die durch herunterladbare Handreichungen, Formulare, Checklisten, Gesprächsleitfäden und andere Hilfsmittel unterstützt werden. Benutzen Sie hierfür den folgenden Link:  
 ► <https://www.bernhardseilz.de/downloads/>

Dieses Buch soll auch eine Hilfe für die vielen Kollegen bei den verschiedenen Handwerkskammern und Innungen sein, die den Teil II der Meisterausbildung unterrichten und prüfen. Dafür habe ich immer wieder Fragen in den einzelnen Abschnitten vorge schlagen, die als Anregung für eigene Prüfungskataloge dienen sollen. Ich bin für dieses Buch dem Rahmenlehrplan gefolgt und habe alle Kapitel, die nicht technischer Natur sind, bearbeitet.

## 1.2 Die Rollen eines Meister-Managers

---

Eigentlich begegnen mir selten Meisterschüler, die später nur weiter als „Meisterschrauber“ arbeiten möchten. Meistens sind sie deshalb auf dem Weg und gerade als Meisterschüler bei mir im Seminar, weil sie später Manager werden – auch wenn sie das so oft nicht sagen würden.

Lassen Sie uns daher zuerst einmal klären, welche unterschiedliche Rollen ein Meister hat und inwiefern sich unternehmerische bzw. Manager-Eigenschaften innerhalb dieser Rolle wiederfinden.

## 1.2.1 Der Meister-Begriff

---

In früheren Zeiten bestand die „Trinität“ (die „Dreifaltigkeit“) aus Lehrling – Geselle – Meister, wobei sich Letztere in Zünften organisierten und eine Aufnahme und damit Entwicklung zum Meister durch das Anfertigen eines „Meisterstücks“ vollzogen wurde. Dabei herrschten je nach Zunft unterschiedliche Vorgaben, wobei weitere inhaltliche Grundlagen nicht Teil der Examination waren, sondern auf der Wanderschaft oder durch das Führen eines eigenen Handwerksbetriebs erlernt wurden.

Während in jener Zeit also eher die handwerkliche Anfertigung eines Meisterstücks in den Fokus der Meisterentwicklung gestellt wurde, betrachtet die Meisterausbildung heutzutage die Ganzheitlichkeit des Meisters und seine verschiedenen Rollen. Sie umfasst neben der Prüfung praktischer Kenntnisse (in Anlehnung an das oben erwähnte Meisterstück; Teil I) auch fachtheoretische Kenntnisse (Teil II), betriebswirtschaftliche, kaufmännische und rechtliche Kenntnisse (Teil III) und berufs- und arbeitspädagogische Kenntnisse (Teil IV)<sup>1</sup>.

Das vorliegende Buch richtet seinen Fokus auf Teil II und damit die fachtheoretischen Kenntnisse der Meisterprüfung. Hierzu werden wir praktische Alltagsaufgaben eines Meisters wie z. B. die Auftragsabwicklung in Verbindung mit Implikationen aus und für die Betriebsführung beleuchten und so eine Brücke zwischen praktischer und unternehmerischer Expertise des Meisters schlagen.

### ■ Was ist ein Meister-Manager?

Um diesen Aspekt des Meisteralltags zu beschreiben, möchte ich den Begriff des **Meister-Managers** einführen. Dabei handelt es sich um meine eigene Wortschöpfung, die ich im Rahmen dieses Buches anbieten möchte und die explizit die Managerrolle eines Meisters unterstreichen soll – also diejenige, die in Teil II der Meisterprüfung behandelt wird.

Ich unterrichte junge Menschen, die sich auf die Meisterprüfung im Kfz-Technik-Gewerbe in Betriebsführung und Auftragsabwicklung vorbereiten, also auf Teil II der Meisterprüfung. Dabei lerne ich Menschen kennen, die sich unglaublich für die technische Seite des Berufes interessieren, aber zu Beginn dieser Weiterbildung oft nicht bedenken, dass Meister zu sein auch heißt, ein Manager zu sein.

Der Blick in die Vergangenheit lehrt uns aber, dass bereits der mittelalterliche Zunftmeister schon immer mehr ein Unternehmer war und seine Lehrlinge und Gesellen so organisierte, dass das Unternehmen oft auch ohne ihn als Facharbeiter auskam. Er sorgte für die Organisation, den Einkauf, den Vertrieb und die Außendarstellung des Betriebes.

Sicher war und ist die fachliche Grundlage des Handwerks eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg, aber nicht die einzige. Man kann ein guter Handwerker sein, aber um auch finanziell und unternehmerisch erfolgreich zu sein, bedarf es Kenntnisse darüber, welche betriebswirtschaftlichen Einflüsse auf das Unternehmen zu beachten sind.<sup>2</sup>

---

1 <https://www.hwk-meisterschule.de/artikel/meisterpruefung-in-vier-schritten-zum-ziel-3751,0,10.html> [17.06.2020]

2 Wenngleich hier von finanziellen und unternehmerischen Ansätzen die Rede ist, erhebt das vorliegende Buch nicht den Anspruch darauf, als Prüfungsvorbereitung für Teil III herangezogen zu werden oder sämtliche betriebswirtschaftliche Kennzahlen zu erläutern. Für Letzteres empfehle ich mein Grundlagenbuch „Der Autohaus-Kennzahlkompass“, erschienen 2018 bei Springer Automotive Media.

Damit ist ein Meister-Manager eine Arbeitskraft, die sowohl herausragende fachliche Kompetenzen vorweist als auch die in ihrer Verantwortung liegenden Bereiche (z. B. Meisterstelle, Abteilung, Bereich, Betrieb etc.) so organisiert, dass sie unternehmerisch erfolgreich sind und bleiben.

## 1.2.2 Welche Eigenschaften besitzen Meister-Manager?

---

Die Eigenschaften eines Meister-Managers sind vielfältig – eigentlich ist jeder Meister-Manager ein Superheld. Wenn man es googelt, findet man zahlreiche Seiten mit vielen „wichtigsten“ Eigenschaften einer Führungskraft. Aus meiner Erfahrung im Umgang mit Meister-Managern würde ich die folgenden Eigenschaften in den Vordergrund stellen wollen:

- Man geht gerne mit Menschen um und mag sie: Mitarbeiter, Kunden und den Rest der Welt.
- Man rechnet gerne und rechnet so gut, dass alle Beteiligten ihren Vorteil erkennen können: Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden.
- Man ist neugierig und bereit, auch einmal Neues auszuprobieren. Bei den erfolgreichsten Meister-Managern hält diese Neugier und das Ausprobierenwollen ihr Leben lang an.

## 1.2.3 Was muss ein Meister-Manager können, wenn es nicht nur ums Schrauben geht?

---

- Mitarbeiter zu führen ist nach dem Selbstmanagement die wichtigste Aufgabe. Wer sich nicht im Griff hat, hat auch die Mitarbeiter nicht im Griff.
- Rendite erwirtschaften, denn ohne Gewinn kann man sich selbst nicht belohnen und man kann auch nicht in die Zukunft des Betriebes investieren. Nur wer investiert, bleibt für den Markt interessant.
- Den Markt managen. Markt steht hier für die Gesamtheit der Kunden. Wer also seine Kunden nicht kennt und nicht weiß, wie sie ticken, kann sie auch nicht umfassend bedienen.
- Organisation aufbauen und weiterentwickeln oder verändern. Es gibt für Mitarbeiter kaum etwas so Demotivierendes wie mangelnde Organisation. Und es gibt kaum etwas, was mehr Geld und Ressourcen verschwendet.
- Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden managen. Ohne zufriedene Mitarbeiter gibt es auf lange Sicht auch keine zufriedenen Kunden. Und Mitarbeiter und Kunden haben heute mehr denn je die Wahl!

### 3.3.26 Kompetenzen: Auftragsbezogene Nachkalkulationen durchführen und Konsequenzen ableiten

---

Bevor Sie eine Rechnung fertigstellen, müssen Sie den Auftrag noch einmal genau durchgehen: Hat der Kostenvoranschlag gestimmt, warum sind Abweichungen aufgetreten und welchen zusätzlichen Betrag kann ich an den Kunden weiterberechnen? Was muss intern übernommen werden?

Grundsätzlich muss bei jedem Auftrag überprüft werden, ob die Vorgabezeiten eingehalten wurden. Nicht eingehaltene Vorgabezeiten deuten immer auf Ausbildungsmangel, nicht optimale Prozesse oder fehlende Ressourcen hin.

### 3.3.27 Lerninhalte

---

#### Lerninhalte

- Abweichungen von Kostenvoranschlag
- Anpassung Gewinnermittlung
- Überprüfung Leistungserstellung

#### 3.3.27.1 Abweichungen von Kostenvoranschlag

Sie sollten wissen, dass der Kostenvoranschlag im BGB nicht Kostenvoranschlag, sondern Kostenanschlag heißt, was sich aber in unserem Alltag genauso wenig eingebürgert hat wie der Mechatroniker. Monteur oder Mechaniker sind uns geläufiger. Daher hat sich das auch bisher nicht auf die Reparaturbedingungen ausgewirkt. Hier der Auszug aus den Kfz-Reparaturbedingungen zum Kostenvoranschlag:

#### II. Preisangaben im Auftragschein; Kostenvoranschlag

1. Auf Verlangen des Auftraggebers vermerkt der Auftragnehmer im Auftragschein auch die Preise, die bei der Durchführung des Auftrags voraussichtlich zum Ansatz kommen. Preisangaben im Auftragschein können auch durch Verweisung auf die in Frage kommenden Positionen der beim Auftragnehmer ausliegenden Preis- und Arbeitswertkataloge erfolgen.

2. Wünscht der Auftraggeber eine verbindliche Preisangabe, so bedarf es eines schriftlichen Kostenvoranschlages; in diesem sind die Arbeiten und Ersatzteile jeweils im Einzelnen aufzuführen und mit dem jeweiligen Preis zu versehen. Der Auftragnehmer ist an diesen Kostenvoranschlag bis zum Ablauf von 3 Wochen nach seiner Abgabe gebunden. Die zur Abgabe eines Kostenvoranschlages erbrachten Leistungen können dem

Auftraggeber berechnet werden, wenn dies im Einzelfall vereinbart ist. Wird aufgrund des Kostenvorschlages ein Auftrag erteilt, so werden etwaige Kosten für den Kostenvorschlag mit der Auftragsrechnung verrechnet und der Gesamtpreis darf bei der Berechnung des Auftrags nur mit Zustimmung des Auftraggebers überschritten werden.

3. Wenn im Auftragschein Preisangaben enthalten sind, muss ebenso wie beim Kostenvorschlag die Umsatzsteuer angegeben werden.

Haben Sie den Unterschied bemerkt? Es gibt den Kostenvorschlag, der einen gewissen Spielraum zulässt und es gibt auf Wunsch des Kunden einen verbindlichen Kostenvorschlag. An diesen sind Sie drei Wochen gebunden, egal wie viel der Kunde bis dahin noch fährt.

Ist Ihr Kostenvorschlag nicht verbindlich, empfiehlt Martin Hake eine individualvertragliche Vereinbarung. Beispiele dafür finden Sie in seinem Buch „Rechtsfragen der Kfz-Werkstatt“.

Wenn Sie also einen „unverbindlichen“ Kostenvorschlag erstellen, vermerken Sie die Besonderheiten, die möglicherweise einen Mehrpreis verursachen, beispielsweise folgendermaßen:

#### Tipp

„Die Kostenkalkulation für die Instandsetzung des ggf. ebenfalls beschädigten Getriebes kann erst nach Ausbau und Demontage des Aggregats erfolgen und ist, da die Prüfung insoweit in unzerlegtem Zustand stattfand, in diesem Kostenvorschlag nicht enthalten.“

Aber auch, wenn Sie einen „unverbindlichen Kostenvorschlag“ erstellen, muss der Kunde keine „wesentliche“ Preisüberschreitung hinnehmen. Gerichte akzeptieren regelmäßig 10 bis 15 %, in Ausnahmefällen bis zu 25 % Preisüberschreitung. Also vergessen Sie auch hier niemals eine Auftragsweiterung, wenn es notwendig wird!

### 3.3.27.2 Anpassung Gewinnermittlung

Da die Zeiten und eventuell auch Teile, die Sie nicht abrechnen können, Ihren Gewinn schmälern, müssen Sie diesen Verlust dokumentieren. Natürlich gibt es viele kreative Ansätze, die dazu führen, dass solche Stunden auf „interne“ Aufträge verteilt werden. Das macht diese eigentlich „entgangenen Erträge“ unsichtbar. Dies erscheint zwar förderlich für die Karriere, hilft aber letztendlich nicht weiter. Im Endeffekt tauchen diese Verluste in anderen Kennzahlen immer wieder auf und werden dementsprechend oft erkannt. Meine Empfehlung ist daher, dass Sie sich ein Konto einrichten, auf dem Sie solche Stunden und Teile, die Sie nicht abrechnen können, sammeln. Durch das Sammeln werden Sie schneller erkennen, wo Sie in Ihrem Verbesserungsprozess ansetzen müssen.

# Stichwortverzeichnis

4 P im Teilegeschäft 297  
 4 P im Werkstattgeschäft 294  
 5-x-Warum-Methode 154

## A

Abfall 73  
 Abrechnungsarten 112  
 Abrechnungsgrundlage 110  
 Abschreibung  
 – kalkulatorische 208  
 Abteilungsbesprechungen 140  
 Abwasser 89  
 Accident Damage Management 15  
 Aftersales 192  
 AGB und allgemeine Reparaturbedingungen 120  
 Altöl 76  
 Altreifen 77  
 Analyse von Fehlern und Reklamationen 154  
 Anforderungen an den Arbeitsplatz 162  
 Anforderungen an die Erledigung eines Auftrages 176  
 Anforderungskatalog zur Beschaffung und Lieferantenauswahl 102  
 Angebote 125  
 – kalkulieren 107  
 Angebotspakete 117  
 Angebotspositionen 115, 128  
 Angebotsunterlagen 125  
 Annahme  
 – digitale 48  
 Anpassung Gewinnermittlung 187  
 Ansoff-Matrix 297  
 Anwendungshinweise 160  
 Arbeitsaufträge formulieren 24  
 Arbeitsbereiche  
 – lärmintensive 88  
 Arbeitsmittel 384  
 Arbeitsplanung  
 – organisatorische 133  
 – technische 133  
 Arbeitsplatz 384  
 Arbeitsschutz 83  
 Arbeitssicherheit 380  
 Arbeitssicherheitsvorschriften 160  
 Arbeitswerte 110  
 Arbeitszeit 366  
 Arbeitszeitgesetz 367

Arbeitszeitmodelle 366  
 – flexible 370  
 Arten von Aufträgen 288  
 Auftragsabwicklung 100  
 Auftragsbeschaffung 287  
 auftragsbezogene Nachkalkulationen 186  
 Auftragserstellung 129  
 Auftragserteilung 131  
 Auftragsweiterungen  
 – Kommunikation von 65  
 – technisch notwendige 65  
 Auftragsfreigaben 124  
 Auftragslage 359  
 Ausbildung  
 – mangelhafte 146  
 Ausbildungspersonal 358  
 Ausrüstung und Einrichtung 149  
 Außergeschäftsraumverträge (AGV) 130  
 Ausstattung des Betriebs 383  
 Automatic Service Request 285

## B

bautechnische Vorschriften 405  
 Bedeutung des betrieblichen Qualitätsmanagements 315  
 Beleuchtung in der Kfz-Werkstatt 85  
 Bequemlichkeit 38  
 Berechnung von Stundenverrechnungssätzen 264  
 berufsgenossenschaftliche Vorschriften und Regelungen 380  
 berufsprofilgebende Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten 357  
 Beschaffung  
 – von Teilen 188  
 Beschwerdebehandlung 155  
 Beschwerdemanagement 155, 195, 274  
 – Fehler 195  
 Besprechungen 154, 391  
 Betrieb  
 – führen und organisieren 200  
 betriebliche Kostenstrukturen 221  
 betriebliches Qualitätsmanagement entwickeln 314  
 betriebliche und technische Kommunikation in der Arbeitsplanung 140  
 Betriebsabläufe 390

– planen und verbessern 390  
 Betriebs-, Lager-, Fahrzeug- und Werkstattausrüstung 403  
 Betriebsmittel  
 – ölhaltige 76  
 Betriebs- und Lagerausrüstung 395  
 Betriebsvergleich 256  
 betriebswirtschaftliche Zusammenhänge 201  
 Bewerbungsunterlagen 352  
 Break-even-Point 226

## C

Checkliste 177, 309  
 Chiptuning 171  
 Connect Dienst 192  
 Connected Services 15, 109, 262, 284  
 Content-Marketing 302  
 Customer Touchpoints 308

## D

Dämpfe  
 – schädliche 87  
 Datenschutz 60, 159  
 Datenschutzerklärung  
 – Homepage 64  
 Datensicherheit 159  
 Deckungsbeitrag I (DB I) 223  
 Deckungsbeitragsrechnung 222, 258  
 – Grundschemata 224  
 – mehrstufige 225  
 Demingkreis 361  
 Diagnose- und Instandsetzungsverfahren 143  
 Dialogannahme 274  
 Differenzierung von der Konkurrenz 276  
 Digitalisierung 280  
 Direktannahme 250, 277, 290  
 – Chancen 276  
 – digitale 144  
 Direktannahmen-Checkliste 46  
 Direktannahmeprotokolle 46  
 Direktmarketing 302  
 Dokumentation 332  
 Druckbehälter 388  
 Druckluft-Kompressor 388

Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung 377

## E

EDV-Einsatz 126  
 Effizienzsteigerung durch zielgerichteten Einsatz von Personal 260  
 Eichgesetz 387  
 Eingliederung  
 – eines neuen Mitarbeiters 355  
 Einsatzplanung 357  
 Einsatz von Checklisten/Leitfäden/ Hilfsmitteln im Marketing/Vertrieb/Kundenkommunikation im Kfz-Gewerbe 309  
 Einsparpotenziale 263  
 Einverständniserklärung  
 – datenschutzrechtliche 62  
 Emissions- und Immissionschutz 87  
 Endkontrollcheckliste 178  
 Endkontrolle 175  
 – durchführen 26  
 Endkontrollprinzipien 26  
 Entwicklungsplan Kompetenzen 361  
 Erbringung der Leistungen 132  
 Erfassung und Verarbeitung von Kunden- und Fahrzeugdaten 126  
 Erfolgs- und Bilanzkennzahlen 319  
 Erläuterung Mess- und Prüfprotokoll 181  
 Erlebnismarketing 302  
 Erlös-/Kostensituation als Basis zur Effizienzsteigerung 257  
 Erstaufnahme und Sichtprüfung von Fahrzeugen durchführen 17  
 Erstkontakt mit Kunden 12, 13  
 Evaluation von Marketingmaßnahmen 312

## F

Fachgespräch 6  
 Fachkompetenz 347  
 Fähigkeitstests 354  
 Fahrzeugdaten 110  
 Fahrzeug-, Lagerausstattung und -haltung 407  
 Falschbestellungen 150  
 Falschlieferungen 149  
 Farben und Lacke 78  
 Feature on Demand 192, 285

Fehldiagnose 147  
 Fehler beim Lieferanten 150  
 Fehler und Störungen 145  
 – in der eigenen Werkstatt 145  
 Fertigungslohn 221  
 Fixkosten 221  
 Folgeaufträge 199  
 Fragen  
 – offene und geschlossene 44  
 Fremdleistungen einbeziehen 26  
 funktionale Zusammenhänge 69  
 Funktionsbeschreibung 343, 346

## G

Gängigkeit von Teilen 402  
 Garantie 121, 170  
 Garantie-Stundenverrechnungssätze 269  
 Gebrauchtwagenverkauf 293  
 Gefährdungsbeurteilung 93, 380  
 – Beispiel für eine Dokumentation 378  
 Gefahrgut 80, 396  
 Gefahrstoffe 81, 86, 396  
 Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) 300  
 Gesprächsaufbau 49  
 Gesprächsformen 49  
 Gesprächsführung  
 – konstruktive 50  
 – Methoden 50  
 – zielorientierte 49  
 Gesprächsführung zur Klärung von Kundenproblemen 39  
 Gesprächsziele 58  
 Gewährleistung 121, 122, 170  
 Gewerbeaufsichtsamt 380  
 Gewerbelärm 85  
 gewerkspezifische Buchführung/ Kostenrechnung 201  
 Gewissen  
 – gutes 39  
 Gewohnheit 38  
 Grenzkosten 227  
 Grundlage betrieblichen Handelns 273  
 Grundlagen des QM 316  
 Guerilla-Marketing 303

## H

Handelsspanne 232  
 Handelswarenkalkulation 229  
 – Reifenangebot 230  
 – vereinfachte 232

Hautschutz 87  
 Hebebühne 84, 385  
 Herstellerinformationen 160  
 Herstellervorgaben 71  
 Hilfslohn 221  
 Homepage 64  
 Hörschuttmittel 88  
 Hygienefaktoren 376

## I

individuelle, marketingfördernde Leistungs- und Produktdarstellung 304  
 individuelle Mobilität 193  
 Influencer-Marketing 302  
 Informationsfragen  
 – direkte 41  
 – indirekte 43  
 Informationssysteme  
 – Umgang 157  
 Instandhaltung 385  
 integrative Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten 357  
 internes Audit 322  
 ISO 9000 324  
 IT-Sicherheit 159

## J

Jour fixe 391

## K

Kaizen 324  
 Kalkulationssoftware 126  
 Kalkulationszuschlag 232  
 Kapital  
 – betriebsnotwendiges 206  
 Kaufmotive 38  
 Kennzahlen 233, 258  
 Kernprozesse im Kfz-Betrieb 390  
 Key Performance Indicator 233  
 Key Reader 109, 144  
 Kfz-Gewerbe im Wandel der Zeit 272  
 Kfz-spezifische Besonderheiten im Marketing, insbes. Marketing-Instrumente 292  
 Kfz-spezifische, rechtliche Besonderheiten im Marketing 300  
 Kommunikation 35, 391  
 – betriebliche 140  
 – mangelnde 146  
 – nonverbale 53  
 – technische 142, 158



## Stichwortverzeichnis

- Kommunikation per E-Mail 55  
 Kommunikationskanäle  
 – verbale 53  
 Kommunikationsmittel  
 – digitale 55  
 Konkretisierungsfragen 44  
 Kontenstring 212  
 Kooperationen 152  
 Kosten  
 – sonstige 227  
 – variable 221  
 Kostenarten im Kfz-Gewerbe 203  
 Kostenartenrechnung 203  
 Kostenermittlung 109, 201  
 Kostenrechnungsmerkmale 210  
 Kostenstellen des Kfz-Gewerbes 210  
 Kostenträger im Kfz-Gewerbe 212  
 Kostenvorschlag  
 – Abweichungen 186  
 – Erläuterung 23  
 Kostenvorschläge erstellen und erläutern 21  
 Kraffahrt-Bundesamt (KBA) 169  
 Kriterien für die Vergabe von Unteraufträgen 102  
 Kriterien zur Feststellung der Qualität 175  
 Kulanz 124  
 Kundenanforderungen 271  
 Kundenansprache 304  
 Kundenbedarfe identifizieren 15  
 Kundenbegeisterung 276  
 Kunden beraten 18  
 Kundenbindung 189, 276, 304  
 Kundenbindungsprogramme 193  
 Kundendaten 62  
 Kundenerwartung 162  
 Kundengespräch 39  
 Kundenkommunikation 128  
 Kundenkontakt  
 – direkter 53  
 Kundenpflege 304  
 Kundenrücksprache 198  
 Kunden- und Geschäftspartnerkommunikation 153  
 Kundenwünsche und -probleme  
 – Ermittlung 36  
 Kundenzufriedenheit 58, 189, 190, 320  
 – Ermittlung 196  
 Kundenzufriedenheitsmanager 58  
 Kundenzufriedenheits-Umfrage 338  
 KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) 146, 153, 324
- L**  
 Lagerkennziffern 401  
 Lagerstrategie 400  
 Lagerumschlag 402  
 Langsamdreher 253  
 Lärmschutz 85  
 Lasten- und Pflichtenhefte für die Vergabe von Unteraufträgen 101  
 Leerlaufzeiten 217  
 Leistung  
 – fehlerhafte 146  
 – zusätzliche 66  
 Leistungen kontrollieren, dokumentieren, übergeben und abrechnen 175  
 Leistungsgrad 166, 189, 217, 239, 248  
 Leistungsverbesserung 156  
 Lieferantenausfall 149  
 Lieferantenbewertung 152  
 Logistik und Lagerung intern und extern 393  
 Lösemittelemissionen 89  
 Lösungsmöglichkeiten 67
- M**  
 Managementbewertung 322  
 Manager 8  
 – Rollen 9  
 Marketingmaßnahmen 287  
 Marketingmaßnahmen zur Kundengewinnung 269  
 Marketingmix 294  
 Marketingstrategien 301  
 Marktmanager 10  
 Maschinen und Anlagen  
 – lärmarme 88  
 Maslowsche Bedürfnispyramide 373, 375  
 Maßnahmen zur Effizienzsteigerung 257  
 Maßnahmen zur Gefahrenvermeidung 172  
 Maßnahmen zur Kontrolle und Dokumentation der Leistungen 331  
 Maßnahmen zur Kostenreduktion/Gewinnmaximierung 263  
 Meinungsfragen 44  
 Meister-Manager 3  
 – Eigenschaften 4  
 – Funktionen 8  
 – Rollen 2
- Menu Pricing 109  
 Mess- und Prüfergebnisse dokumentieren und bewerten 179  
 Mess- und Prüfmittel 387  
 Methoden der Arbeitsplanung und -organisation 133  
 Methodenkompetenz 347  
 Methoden zur Anleitung von Personal 360  
 Miete  
 – kalkulatorische 207  
 Mieteinnahmen  
 – entgangene 208  
 Mietvertrag 131  
 Minimumgesetz 261  
 Mission 373  
 Mitarbeitern Reparaturwege vorgeben und erläutern 24  
 Mitarbeiterzufriedenheit 364  
 Mitteldreher 253  
 Moments of Truth (MOT) 270  
 Morgenrunde in der Werkstatt 141  
 Motivation  
 – mangelnde 146  
 Motivatoren 376  
 Mudas 263, 393  
 Mystery Shopping 334
- N**  
 Nachtschleuse 395  
 Net Promotor Score (NPS) 338  
 Neugierde 38  
 Neuwagenverkauf 292  
 nonverbale Ausdrucksmittel 53  
 Nutzwertfragen 42
- O**  
 Ölfilter 77  
 Onboarding 355  
 Opportunitätskosten-Prinzip 205  
 Organisationsmanager 10, 68  
 ortsveränderliche elektrische Betriebsmittel 388  
 Over The Air Updates 111
- P**  
 pagatorische Kosten 204  
 Pannruf 286  
 Partner  
 – externe 263  
 Pauschalauftrag 116  
 Personalauswahl 352  
 Personalbedarfsdeckung 348

Personalbedarfsplanung 348  
 Personalbindung 363  
 Personalentwicklung 342, 362  
 Personalfragebogen 352  
 Personalfreisetzung 355  
 Personalführung 372  
 Personalkapazitäten 68  
 Personalmanagement  
 – Instrumente 348  
 Personalmanager 10  
 Personalplanung 152  
 Personal- und Werkzeugausfall 148  
 Persönlichkeitstests 354  
 Pflichten des Arbeitnehmers 161  
 Pkw-Energieverbrauchskennzeichnungsverordnung (Pkw-EnVKV) 300, 301  
 Point of Sale (POS) 293  
 Predictive Maintenance 15, 144, 262, 285  
 Preisangabenverordnung (PAngV) 301  
 Preiskalkulation 117  
 Preis- Leistungs-Verhältnis 191  
 Prestige 39  
 Probearbeiten 355  
 Produkte Leistungsspektrum 303  
 Produktinformationen 160  
 Produktion 189  
 Produktivstunden 215  
 Prozessaudits 156  
 Prozess-Beschreibung 332  
 Prozesse  
 – mangelhafte 147  
 Prozesshandbuch 392  
 Prozessoptimierung 262  
 Prozessorganisation 262  
 Prüf-Intervalle bei der Hebebühnen-Wartung 386  
 Prüfungsanforderungen 32

## Q

QM-relevante Prozesse 332  
 Qualifikationsbedarfe 361  
 Qualifizierungen  
 – vorgeschriebene 98  
 Qualitätskontrolle 334  
 Qualitätsmanagement (QM) 153, 314, 323  
 – statistische Methoden 318  
 – Werkzeuge 329  
 Qualitätsmanagementsystem 315, 324  
 Qualitätsziele und -kriterien 317  
 Qualitätszirkel 154

## R

Rabattierung 118  
 Rechnungen erstellen und erläutern 27  
 Rechnungserklärung 180, 183, 191  
 Rechnungserstellung 178, 182  
 rechtliche Aspekte bei der Kundenkommunikation 60  
 rechtliche und Herstellervorgaben 168  
 Rechtsvorschriften 168  
 Reframing 50  
 Regelarbeitszeitmodelle 368  
 Regeln  
 – technische 97  
 Regeln für das Stellen von Fragen 40  
 Regeln und Informationen  
 – berufsgenossenschaftliche 93  
 Reklamations-Management 248, 336  
 Renditemanager 10, 59  
 Reparaturen  
 – von Herstellervorgaben abweichende 170  
 Reparaturen bei verdeckter Fehlerursache 116  
 Reparaturprozess 164  
 Ressourcen  
 – mangelhafte 147  
 Ressourcen- und Arbeitsplatzplanung 68  
 Richtlinien nach DGUV 172  
 Richtlinien und Gesetze 91  
 Risiko  
 – kalkulatorisches 206  
 Rückrufe 169  
 Rückverfolgbarkeit 177  
 – Pflicht 341  
 – von Produkten 341

## S

Sachkundenachweis 170  
 Sachmängelhaftung 121, 122  
 Schallpegelmessung 89  
 Schneldreher 253  
 Selbstkompetenz 347  
 Selbstpräsentation in sozialen Netzwerken 352  
 SEO-Strategie 303  
 Serviceabsorptionsrate 234  
 Servicegrad 253  
 Service-Jahresleistung 239  
 Servicekernprozess 12, 390

Service-Lead-Manager 262  
 Sicherheit 38  
 Sicherheits-, Gesundheits- und Haftungsrisiken 91  
 Sicherheitsmaßnahmen 173  
 Sicherheitsunterweisungen 96  
 Situationsaufgabe 6  
 Six Sigma 324  
 skalierende Fragen 42  
 Skill-Will-Matrix 373  
 SKR 51 202  
 Social-Media-Marketing 303  
 Soll/Ist-Vergleich 256  
 Sonderveranstaltungen 304  
 Sozialkompetenz 348  
 sparsames Wirtschaften 399  
 Sparsamkeit 38  
 Spezialwerkzeug 149  
 Spieltrieb 38  
 strategische Ziele 373  
 Stundenverrechnungssatz 107, 110, 248, 250, 264  
 Stundenverteilungsquote 289

## T

Taiichi Ōno 263  
 Teamlösung 344  
 Teildienstprozess 390  
 Teileertrag 401  
 Teileumsatz 401  
 – je verkaufter Stunde 139, 277  
 Teile- und Zubehörgeschäft 297  
 Teilevorkommissionierung 136  
 Teilkostenrechnung 202, 221  
 Telemediengesetz (TMG) 301  
 Terminvereinbarung 134  
 Terminvorbereitung 136, 141, 391  
 Touchpoints 334  
 TQM 324  
 Tuning 171

## U

Übergabe der Leistungen 180  
 Übergabe von Fahrzeug und Fahrzeugpapieren an den Kunden 29  
 Überprüfung Leistungserstellung 188  
 Umgang mit Gefahrstoffen und Gefahrgut 384  
 Umsatzsteuergesetz (UStG) 182  
 Umschlag  
 – aktiver 402  
 – effektiver 402

## Stichwortverzeichnis

Umschlagshäufigkeit  
 – tatsächliche 402  
 Umweltschutzaspekte 72  
 Umweltschutzvorschriften 160  
 Unfallverhütungsvorschriften 92  
 unproduktive Abwesenheit 218  
 unproduktive Anwesenheit 218  
 unproduktive Stunden 215  
 Unternehmensleitbild 327  
 Unternehmerlohn  
 – kalkulatorischer 205  
 Unternehmerversantwortung 382  
 Unterscheidung von Kostenvoranschlag und Angebot 113  
 Unterweisung von Mitarbeitern 161

**V**

Verbesserung der Betriebseffizienz 407  
 Verbesserung des Images 276  
 Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern 155  
 Vergabe von Unteraufträgen 100  
 Verkaufsprozess 390  
 verkaufte Stunden je Durchgang 277  
 verpflichtende Angebotsbestandteile 125  
 Vertragsarten 129  
 Vertragsbedingungen 120  
 – erläutern und begründen 128  
 vertragstypische Pflichten 61  
 Vertrieb 188  
 Vertriebswege ermitteln und bewerten 308  
 Verzögerungen durch fehlende Teile 188

Vision 373  
 Volatile Organic Compounds (VOC) 89  
 Vollkostenrechnung 202  
 Vorgaben  
 – rechtliche 71  
 – technische 72  
 Vorgaben für betriebliches Qualitätsmanagement 325  
 Vorschriften  
 – behördliche 160  
 Vorstellungsgespräch 353  
 – kompetenzbasiertes 353  
 – Strukturierung 354

**W**

Wagnis 206  
 Wareneingangszone 395  
 Wasser 89  
 Werbung 304  
 Werkstattaufträge überprüfen 25  
 Werkstatteinrichtung 84  
 Werkstattgeschäft 293  
 Werkstatt-Index 227  
 Werkstatt konzeptionieren 403  
 Werkstattplanung 137  
 – und -organisation 400  
 Werkstatt-Tests 335  
 Werkvertrag 61, 120, 129  
 – und AGB 60  
 Werkzeug 148  
 Wertschöpfungsprozesse 332  
 W-Fragen 14, 41  
 Wirtschaftlichkeit des Betriebs 162  
 Work-Life-Balance 366  
 Worst-Case-Szenario 151  
 W-Zeiten 218, 247, 249

– unproduktive Zeiten und Produktivität 247

**Z**

Zeitstempelung 215  
 Zeitvergleich 256  
 zentrales Fahrzeugregister (ZFZR) 169  
 Zertifizierungsmodelle 328  
 Ziele eines Betriebs 59  
 zielgerichtete Informationsgewinnung und Umsetzung 273  
 Zinsen  
 – kalkulatorische 206  
 Zufriedenheitsmanager 9  
 Zuhören  
 – aktives 51  
 Zusatzgeschäft 199  
 Zuschlagssätze für Gemeinkosten, Maschinenstunden und Personaleinsatzstunden 227  
 Zuteilung des Auftrages 164