

# Werkstattkonzepte in der Schweiz

2015/06



# 1. Einleitung

Diese Übersicht soll dem interessierten Garagisten helfen, sich die notwendigen Entscheidungshilfen selbständig zu erarbeiten und die Vor- bzw. Nachteile der verschiedenen Konzeptanbieter zu erkennen.

Ziel der Werkstattkonzepte ist die Sicherung der eigenen Absatzwege durch eine engere Kooperation mit den Abnehmern auf der Werkstattebene. Durch gezielten Know-how-Transfer (Technik, Logistik, Werbung, Corporate Identity usw.) sollen die Partner in der Lage sein, sich den veränderten Anforderungen des Marktes stellen zu können.

Um dies zu erreichen werden die meisten Garagen, die einem System angeschlossen sind, unter einem einheitlichen Logo geführt. Für die einzelne Garage bietet sich somit die Chance, sich aus der „namenlosen“ Masse herauszuheben und ein eigenes Profil zu gewinnen.

Der Anschluss an ein solches Werkstattkonzept bietet der Garage vielfältige Möglichkeiten zur Steigerung der eigenen Rentabilität.

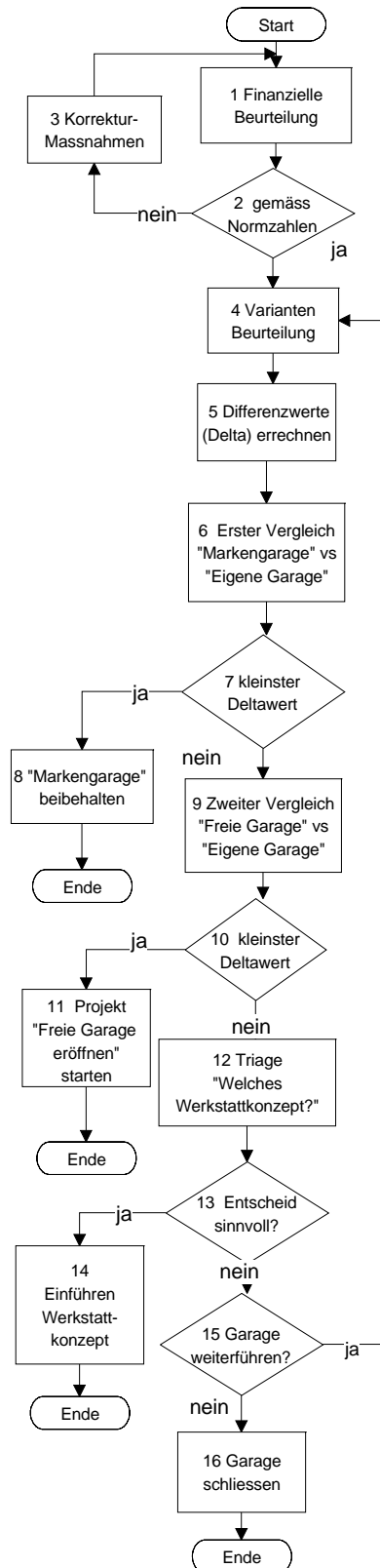
## 2. Entscheidungsgrundlage für Garagisten

### 2.1. Ausgangslage

Diese Zusammenstellung soll dem Garagisten eine Entscheidungshilfe geben und ihm die notwendigen Denkanstösse vermitteln.

Da diese Überlegungen von grosser Tragweite sind, müssen zur Beurteilung der Existenzfrage eines Garagebetriebes mehrere Bewertungskriterien in Betracht gezogen werden. Nebst den finanziellen Kennzahlen, die ein transparentes und aktuelles Rechnungswesen voraussetzen, hat auch eine Beurteilung der verschiedenen Varianten (Beibehalten der Markenvertretung, Wechsel zu einem Werkstattkonzept, Markengarage und Konzeptanbieter oder Marken- und Konzeptfreie Garage) zu erfolgen. Im folgenden Kapitel wird nun diese Beurteilung vorgenommen.

## 2.2. Vorgehen



### Tätigkeit

← Input /  
→ Output

- 1 Errechnen der entsprechenden finanziellen Kennzahlen ← abgeschlossene Buchhaltung
- 2 Vergleich „Soll“ / „Ist“ → Kennzahlen
- 3 Abweichungen vorhanden: analysieren evtl. neu rechnen. Mögliche Korrekturmassnahmen ergreifen → Korrekturmassnahmen
- 4 Varianten beurteilen
- 5 Differenzwerte errechnen
- 6 Deltawert „<“: Entscheid: → Markengarage beibehalten  
Deltawert „>“: Entscheid: → Analyse weiterführen
- 7 Deltawerte vergleichen zwischen „Freie Garage“ und „Eigene Garage“
- 9 Zweiter Vergleich starten
- 10 Deltawert „<“: Entscheid: → Projekt „Freie Garage eröffnen“ starten  
Deltawert „>“: Entscheid: → Analyse weiterführen
- 12 Aus den bestehenden Werkstattkonzepten das bestgeeignete bestimmen → Werkstattkonzept
- 13 Entscheid überprüfen
- 14 Projekt „Einführung Werkstattkonzept“ starten → Projektstart
- 15 Wenn Entscheid nicht eindeutig, nochmals Fragebogen neu bewerten
- 16 Schlechtester Fall: Garage schliessen

<b>Aktive</b>		<b>Passiven</b>	
Kasse	1'538	Kreditoren	210'456
Postguthaben	3'750	Bankschulden kurzfristig	30'750
Bankguthaben	125'380	Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	55'790
Forderungen aus Leistungen	258'967	Passive Rechnungsabgrenzungen	28'350
Andere kurzfristige Forderungen	28'753	<b>Fremdkapital kurzfristig</b>	<b>325'346</b>
Rohmaterial	90'300	Bankschulden langfristig	325'000
Angefangene Arbeiten	220'000	Hypothekarschulden	550'000
Aktive Rechnungsabgrenzung	15'290	Rückstellungen langfristig	150'000
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>743'968</b>	<b>Fremdkapital langfristig</b>	<b>1'025'000</b>
Maschinen und Apparate	450'000	<b>Fremdkapital</b>	<b>1'350'346</b>
Mobiliar und Einrichtungen	50'000	Aktienkapital	400'000
Fahrzeuge	140'000	Gesetzliche Reserven	200'000
Geschäftsliegenschaft	900'000	Andere Reserven	210'000
Patent	10'000	Gewinnvortrag 01.01.20..	<b>3'758</b>
<b>Anlagevermögen</b>	<b>1'550'000</b>	<b>Jahresgewinn 200x</b>	<b>129'864</b>
		Gewinnvortrag 31.12.20..	133'922
		<b>Eigenkapital</b>	<b>943'622</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>2'293'968</b>		<b>2'293'968</b>

## 2.3. Finanzielle Beurteilung der Garage

Wie am Anfang dieses Kapitels erwähnt wurde, muss der Inhaber der Garage bei der Neuorientierung seines Betriebes einige wichtige finanzielle Kennzahlen ermitteln und diese mit den Durchschnittszahlen des Schweizerischen Autogewerbes überprüfen. Die folgenden Vergleichszahlen sind aus dem «Branchenspiegel des Schweizerischen Autogewerbes» entnommen. Diese werden jährlich aktualisiert und können bestellt werden unter [www.figas.ch](http://www.figas.ch)

\*Quelle: Branchenspiegel des Schweizerischen Autogewerbes

### 2.3.1. Beurteilung der Liquidität

**Liquidität 2. Grades: (Quick Ratio) =  $\frac{\text{Liq. Mittel} + \text{Forderungen} * 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$**

Kleinere Betriebe:	*(bis 6 Mio. CHF Umsatz):	70,4%
Mittelgrosse Betriebe:	*(6 bis 18 Mio. CHF Umsatz):	58,3%
Grossbetriebe:	*(> 18Mio. CHF Umsatz):	66,0%

Korrekturmassnahmen: Zuschuss von Eigenmitteln

**Liquidität 3. Grades: (Current Ratio) =  $\frac{\text{Umlaufvermögen} * 100}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$**

Bei der Kreditprüfung durch Banken wird diese Kennzahl häufig überprüft.

Kleinere Betriebe:	*(bis 6 Mio. CHF Umsatz):	198%
Mittelgrosse Betriebe:	*(6 bis 18 Mio. CHF Umsatz):	189%
Grossbetriebe:	*(> 18 Mio. CHF Umsatz):	201%

Korrekturmassnahmen: Reduktion Umlaufvermögen (Warenlager, Roh- und Hilfsstoffe)

### 2.3.2. Beurteilung der Finanzstruktur

$$\text{Fremdfinanzierungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital} * 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

Erhöhung der Kennziffer: Substanzverlust bzw. zunehmende Fremdfinanzierung

Abnahme der Kennziffer: Substanzgewinn bzw. Abnahme der Fremdfinanzierung

Kleinere Betriebe:	(bis 6 Mio. CHF Umsatz):	67,3%
Mittelgrosse Betriebe:	(6 bis 18 Mio. CHF Umsatz):	66,4%
Grossbetriebe:	(> 18 Mio. CHF Umsatz):	64,2%

$$\text{Anlagedeckungsgrad II} = \frac{(\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdk}) * 100}{\text{Anlagevermögen}}$$

Kleinere Betriebe:	(bis 6 Mio. CHF Umsatz)	185,3%
Mittelgrosse Betriebe:	(6 bis 18 Mio. CHF Umsatz)	163,4%
Grossbetriebe:	(> 18 Mio. CHF Umsatz):	179,0%

### 2.3.3. Beurteilung der Ertragslage

$$\text{Rentabilität des Eigenkapitals} = \frac{\text{Betriebsgewinn} * 100}{\text{Eigenkapital}}$$

Mindestnorm: %-Satz muss grösser sein als Zinssatz für langfristige Darlehen\*

Kleinere Betriebe:	(bis 6 Mio. CHF Umsatz)	3.1%
Mittelgrosse Betriebe:	(6 bis 18 Mio. CHF Umsatz)	2.0 %
Grossbetriebe:	(> 18 Mio. CHF Umsatz):	2.6 %

## Cashflow

Cashflow = Jahresgewinn oder Verlust  
+ Erhöhung Rücklagen/Rückstellungen/Reserven  
- Auflösung von Rücklagen/Rückstellungen/Reserven  
+ Abschreibungen auf Sach- und Finanzanlagen gemäß  
FIBU (Finanzbuchhaltung)  
- aktivierte Eigenleistung

Kleinere Betriebe:	(bis 6 Mio. CHF Umsatz)	1.7 %
Mittelgrosse Betriebe:	(6 bis 18 Mio. CHF Umsatz)	1.3 %
Grossbetriebe:	(> 18 Mio. CHF Umsatz):	1.4 %

## Jahresumsatz pro Mitarbeiter in der Werkstatt

(unter Berücksichtigung des Werkstattchefs und der Lehrlinge)\*

Kleinere Betriebe:	(bis 6 Mio. CHF Umsatz)	CHF 166`000.-
Mittelgrosse Betriebe:	(6 bis 18 Mio. CHF Umsatz)	CHF 173`000.-
Grossbetriebe:	(> 18 Mio. CHF Umsatz):	CHF 182`000.-

Ohne kritische Interpretation obiger Kennzahlen ist es für den Garagisten nicht möglich, den richtigen Entscheid für die Zukunft zu treffen.



## 2.4. Checkliste zur finanziellen Beurteilung der Garage

In dieser Tabelle sind die entsprechenden Werte in die Spalte «Ist» einzutragen. Bei einer gut geführten Buchhaltung sind diese Werte aus der Finanzbuchhaltung zu entnehmen. Einzig der Jahresumsatz pro Mitarbeiter muss errechnet werden, wobei Vorgesetzte und Lehrlinge entsprechend berücksichtigt werden müssen.

### Checkliste

Abkürzungen:

KB = Kleiner Betrieb    MB = Mittlerer Betrieb    GB = Grosser Betrieb

EK = Eigenkapital    FK= Fremdkapital

MA = Mitarbeiter    kFr. = 1000 Fr

Kriterium	Formel	Ø Werte	Ist
<b>Liquidität</b>			
Liquidität 2. Grades (Quick ratio)	Quick ratio = $\frac{\text{Zahlungsmittel plus Forderungen} * 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$	KB = 70,4% MB = 58,3% GB = 66,0%	
Liquidität 3. Grades (Current ratio)	Current ratio = $\frac{\text{Umlaufvermögen} * 100}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$	KB = 198% MB = 189% GB = 201%	
<b>Finanzstruktur</b>			
Fremdfinanzierungsgrad	Finanzierungsverhältnis = $\frac{\text{FK} * 100}{\text{GK}}$	KB = 67,3% MB = 66,4% GB = 64,2%	
Anlagedeckungsgrad II	Anlagedeckungsgrad II = $\frac{(\text{EK} + \text{langfristiges FK}) * 100}{\text{Anlagevermögen}}$	KB = 185,3% MB = 163,4% GB = 179,0%	
<b>Ertragslage</b>			
Rentabilität Eigenkapital	Rentabilität Eigenkapital = $\frac{\text{Betriebsgewinn} * 100}{\text{EK}}$	KB = 3,1% MB = 2,0% GB = 2,6%	
Cash - Flow	Cash – Flow = Jahresgewinn / Verlust + Erhöhung Rücklagen / Reserven - Auflösung Reserven + Abschreibungen auf Sach- und Finanzanlagen - aktivierte Eigenleistung	KB = 1,7% MB = 1,3% GB = 1,4%	
Jahresumsatz pro MA	Jahresumsatz pro MA	KB = 166 kFr MB = 173 kFr GB = 182 kFr	

Bevor im Prozessablauf weitergefahren wird, müssen untenstehende Fragen erörtert werden. Es ist wenig sinnvoll den Garagenbetrieb weiterzuführen, wenn keine Klarheit über die finanzielle Situation besteht. Eventuell ist eine externe, neutrale Beratung beizuziehen. (Bank, Treuhänder, Betriebswirt etc.)

Fragen:

- Entsprechen die Kennzahlen ungefähr den Durchschnittswerten?
- Sind entsprechende Korrekturmassnahmen möglich?
- Welche Korrekturmassnahmen sind erforderlich?
- Sind diese Korrekturmassnahmen realistisch?

Sind die finanziellen Kennzahlen der Garage verantwortbar, kann mit der Variantenbeurteilung fortgefahren werden?

## 2.5. Variantenbeurteilung

### 2.5.1. Ausgangslage

Als erstes werden übersichtshalber einige Abkürzungen definiert, mit welchen im Folgenden gearbeitet wird.

Abkürzungen:

MG = Marken Garage

WK = Werkstattkonzept

FG = Freie Garage

EG = Eigene Garage

Ge = Gewichtung

Tot =  $We * Ge /$   
Totalpunktzahl

Gemäss Prozessablauf Kapitel 4.2. Schritte 4ff werden nun die Varianten MG, WK und FG mit der EG verglichen. Ziel ist es, die der eigenen Garage am nächsten stehende Variante zu eruieren. Die genaue Vorgehensweise zum Ausfüllen der Checkliste Variantenbeurteilung (Kapitel 4.5.2.) ist im Folgenden beschrieben.

Nach der Wertung und Gewichtung der einzelnen Vergleichspunkte, wird die Totalpunktzahl ( $Tot = We * GE$ ) einzeln berechnet. Anschliessend werden zwischen der eigenen Tot. Punktzahl und dem zu vergleichenden Bereich (Tot MG; Tot WK oder Tot FG) die Differenzwerte gebildet und in der entsprechenden Spalte (Differenz MG zu EG; Differenz WK zu EG oder Differenz FG zu EG) eingetragen.

Sämtliche Differenzwerte einer Differenzspalte (Differenz MG zu EG; Differenz WK zu EG oder Differenz FG zu EG) werden nun addiert und am Ende der Tabelle ins Feld «Total Differenz» eingetragen.

Bei dem Konzept, wo die kleinste «Total Differenz» resultiert, ist die Zukunft der «Eigenen Garage» zu suchen.

## 2.5.2. Checkliste Variantenbeurteilung

Die Bewertung und Gewichtung der Fragen erfolgt an Hand folgender Skala:

**We / Wertung:** 10 = existenziell



5 = bedeutend



1 = unbedeutend

**Ge = Gewichtung:**  
(multiplizieren)

3 = sehr wichtig

2 = normal

1 = weniger wichtig

	Marke-Garage			Marke -G. mit Werkstatt-K.			Werkstatt- Konzept			Freie Garage			eigene Garage			Diff. MG zu EG	Diff MG/WK zu EG	Diff. WK zu EG	Diff. FG zu EG
	MG			MG/WK			WK			FG			EGEG						
	We	Ge	Tot.	We	Ge	Tot.	We	Ge	Tot.	We	Ge	Tot.	We	Ge	Tot.				
<b>Umsätze</b>																			
Neuwagen Fz.	10	3	30	10	2	20	4	2	8	3	1	3							
Occasionen Fz.	5	1	5	6	2	12	6	2	12	8	2	16							
Werkstatt	7	2	14	8	3	24	10	3	30	9	3	27							
Ersatzteile	6	2	12	9	3	27	8	3	24	7	2	14							
Zubehörartikel	3	1	3	4	1	4	5	2	10	4	3	12							
	<b>64</b>			<b>87</b>			<b>84</b>			<b>72</b>									
<b>Grösse der Garage</b>																			
Anzahl produktive Leute	min.5	3	15	Min.4	3	12	min.3	2	6	ab 1	2	2							
Mehr als 5 Arbeitsplätze	8	3	24	7	2	14	4	2	8	2	1	2							
Ausstellungsraum	9	3	27	6	3	18	2	2	4	1	1	1							
	<b>66</b>			<b>44</b>			<b>18</b>			<b>5</b>									
<b>Marketing</b>																			
Werbung (allgemein)	9	3	27	6	3	18	6	2	12	5	1	5							
Mailing	5	2	10	4	2	8	4	2	8	3	1	3							
Tag der offenen Türe	7	2	14	5	3	15	7	2	14	2	1	2							
	<b>47</b>			<b>41</b>			<b>34</b>			<b>10</b>									
<b>Werkstattausrüstung</b>																			
Diagnosegerät	10	3	30	10	3	30	8	3	24	3	1	3							
Abgaswartungsanlage	9	3	27	8	3	24	7	3	21	6	2	12							
spez. Werkzeuge	8	3	24	8	3	24	5	3	15	4	2	8							
	<b>81</b>			<b>78</b>			<b>60</b>			<b>23</b>									
<b>Schulung/ Weiterbildung</b>																			
Betriebsführung	5	3	15	5	2	10	3	2	6	3	2	6							
Verkaufsschulung	7	2	14	7	2	14	5	2	10	4	2	8							
technische Schulung	8	3	24	8	3	24	8	3	24	5	3	15							
	<b>53</b>			<b>48</b>			<b>40</b>			<b>29</b>									
<b>EDV Anlage</b>																			
Hardware < 3 Jahre	7	2	14	6	2	12	5	2	10	2	2	4							
Internetanschluss	8	2	16	8	2	16	6	2	12	3	2	6							
Garagen Software	9	3	27	8	3	24	7	3	21	5	2	10							
<b>Total Differenz</b>	<b>57</b>			<b>52</b>			<b>43</b>			<b>20</b>									
	<b>368</b>			<b>350</b>			<b>279</b>			<b>159</b>									

### 2.5.3. Arbeitspapier Entscheidungsanalyse Werkstattkonzept

Beim Ausfüllen der Entscheidungstabelle für ein Werkstattkonzept (siehe unten) können die eigenen Ziele aufgeteilt werden in Muss- und Wunschziele und in die Tabelle eingetragen werden. Die Mussziele sollten zwingend als Stärken des Werkstattkonzeptes hervorgehen. Bei den Wunschzielen kann nach einer eigenen Bewertungsskala vorgegangen werden. Es wird bewusst auf eine Vorgabe der Gewichtung und Bewertung verzichtet, da diese zu stark von den individuellen Bedürfnissen des Unternehmers abhängen.

Zielsetzung für den Garagier	Werkstattkonzept A		Werkstattkonzept B		Werkstattkonzept C	
<b>Mussziele (zwingend)</b> Unabdingbar Messbar		ja/nein		ja/nein		ja/nein
<b>Wunschziele (nicht zwingend)</b> Resultat Mittel						

Nach all diesen Überlegungen und Bewertungen, die der Garagist bis hier durchgeführt hat, sollte es möglich sein, einen zukunftsorientierten Entscheidung über das Fortbestehen seiner Garage zu treffen.

Dazu viel ERFOLG!

Quelldaten: Jeder Werkstattkonzeptanbieter stellt die Daten dem AGVS zur Verfügung. Über die Richtigkeit, den Inhalt und den Wahrheitsgehalt der Angaben übernimmt der AGVS keine Gewähr.

Weitere Informationen erhalten Sie bei: [www.agvs-upsa.ch.ch](http://www.agvs-upsa.ch.ch) / [info@agvs-upsa.ch.ch](mailto:info@agvs-upsa.ch.ch)



**AGVS | UPSA**

Auto Gewerbe Verband Schweiz  
Union professionnelle suisse de l'automobile  
Unione professionale svizzera dell'automobile