



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

## Diplomarbeit

Zweitexemplar

Name:	Vorname:
Knauer	Anna-Maria
Studiengang:	vorgelegt am:
Produktionsmanagement	17.11.2011
Erstprüfer:	Zweitprüfer:
Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Math. Hans-Jürgen Germer	Prof. Dr.-Ing. Holger Franck
Thema:	
"Investitionsplanung zur Einführung einer neuen Technologie in ein KFZ-Service- Unternehmen in Russland"	



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

## **Aufgabenstellung für die Diplomarbeit**

**von Frau Anna-Maria Knauer**

Matrikel-Nummer: 1827241

**Thema: "Investitionsplanung zur Einführung einer neuen Technologie in ein KFZ-Service-Unternehmen in Russland"**

### **Schwerpunkte:**

Im Rahmen der Diplomarbeit soll eine Investitionsplanung zur Einführung neuer Dienstleistung in einem mittelständischen Unternehmen in Russland am Beispiel eines KFZ - Unternehmens, durchgeführt werden. Als Thema der Studie wurden Unternehmen, die auf dem Markt für Autoservicedienstleistungen vorhanden sind, genommen.

Es wurde eine Wettbewerbsanalyse, die Eigenschaften der KFZ – Unternehmen in Russland, Finanzanalyse des Unternehmens, Beschreibung einführender Technologie und die kommerzielle Auswertung des Projekts, durchgeführt.

Abschließend werden in der Diplomarbeit die wichtigsten Ergebnisse, die für die Umsetzung des Projekts wichtig sind, beschrieben und vorgestellt.

---

**Datum**

---

**1. Prüfer**

## I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis	3
II.	Abbildungsverzeichnis	7
III.	Tabellenverzeichnis	8
1.	Einleitung	9
2.	Marktanalyse für Dienstleistungen einer Autowerkstatt	11
2.2	Wichtige Markttrends von Dienstleistungen einer Autowerkstatt in Russland	11
2.2.1	Authorized Services	12
2.2.2	Autowerkstattketten	12
2.2.3	Einzelne Kfz-Werkstätten	13
2.2.4	Individuelle Service-Wartung	13
2.3	Spezifikation einer Autowerkstatt als mittelständisches Unternehmen in Russland und St. Petersburg	17
3.	Bewertungsanalyse von Unternehmen für jeden Parameter	23
3.1	Ausstattungs niveau von Unternehmen	24
3.2	Leistungsspektrum	24
3.3	Kundenkomfort	25
3.4	Qualifikation des Personals	25
3.5	Verfügbarkeit von Parkmöglichkeiten	25
3.6	Werbung	26
3.7	Arbeitsqualität	26
3.8	Äußere Gestaltung	27
3.9	Organisation von Dienstleistungen	27
3.10	Angemessene Preise	27
3.11	Sauberkeit	28
3.12	Fristerhaltung	29

3.13	Höfliche Kundenbehandlung	29
4.	Bewertungsanalyse von Unternehmen	30
4.1	Unternehmensanalyse der Parametergruppe „Unternehmensauswahl“	31
4.2	Unternehmensanalyse der Parametergruppe „Erster Eindruck“	31
4.3	Unternehmensanalyse der Parametergruppe "Endgültige Entscheidung des Kunden"	32
4.4	Unternehmensanalyse der Parametergruppe „Qualitätsbewertung der Kunden nach den erbrachten Dienstleistungen“	33
4.5.	Nachfrageanalyse von Kunden der Autowerkstatt	34
5.	Finanzanalyse der LLC „AutoSharm“	36
5.1.	Hauptmerkmale der LLC „AutoSharm“	36
5.2	Die Organisationsstruktur der LLC „AutoSharm“ und die Bezeichnung der wichtigsten Tätigkeitsbereiche	37
5.2.1	Unternehmensstrategie	38
5.2.2	Entwicklung von Technologien und Dienstleistungen für das Unternehmen LLC „AutoSharm“	38
5.2.3	Informationssoftware, die von Unternehmen verwendet wird	44
5.2.4	"1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0	44
6.	Finanzielle Analyse der LLC "AutoSharm"	49
6.1.	Horizontale und vertikale Analyse des Unternehmens	50
6.2	Bewertung von Struktur und Dynamik der Quellen der Bildung der Aktiva (horizontale und vertikale Analyse)	51
6.3	Koeffizienzanalyse des Unternehmens	52
6.4	Analyse des Umsatzes des Umlaufvermögens	56

6.5	Analyse der finanziellen Unabhängigkeit	57
6.6	Gewinnfaktoranalyse von verkauften Leistungen	59
6.7	Die Analyse der relativen und absoluten Indikatoren der finanziellen Stabilität LLC „AutoSharm“	61
7.	Wirtschaftliche Bewertung eines Investitionsprojekts	63
7.1	Charakterisierung einer neuer Dienstleistung	63
7.2.	Wirtschaftliche Bewertung eines Projekts	65
7.2.1	Berechnung der Absatzmenge und Kosten für neue Dienstleistungen (Smart-Repair-Methode)	65
7.2.1.1	Preispolitik	65
7.2.1.2	Berechnung der Projektkosten und die Definition des Break-Even-Punktes	67
7.2.1.3	Bewertung der Wirksamkeit des Investitionsprojekts	72
7.2.1.4	Beurteilung der Nachhaltigkeit	74
8.	Fazit	76
9.	Quellenverzeichnis/Literaturverzeichnis	78
10.	Anhang	79
A.1	Anweisungsliste für Instandhaltung	79
A.2	Liste zur Aufnahme des Fahrzeugs zur Reparatur	80
A.3	Bilanzliste	81
A.4	Bilanzliste (Fortsetzung)	82
A.5	Bericht über Gewinn und Verlust	83
A.6	Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (1)	84
A.7	Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (2)	85
A.8	Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (3)	86

A.9	Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (4)	87
A.10	Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (5)	88
A.11	Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (6)	89
A.12	Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (7)	90
A.13	Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (8)	91

## II. **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Produktion von PKWs, die in Russland im persönlichen Gebrauch sind	18
Abbildung 2: Unternehmungsbewertung in St. Petersburg	21
Abbildung 3: Mittelwert der Bewertung	22
Abbildung 4: Bewertungsvergleich der äußerlichen Gestaltung von Unternehmen	31
Abbildung 5: Bewertung des Kundenkomforts	32
Abbildung 6: Bewertung der Einhaltung der Fristen und Preise	33
Abbildung 7: Qualität der erbrachten Dienstleistungen und Qualifikation des Personals	34

### III . Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unternehmensbewertung der Kfz-Werkstätten in St. Petersburg	21
Tabelle 2: Verteilung der Parameter in den Gruppen	30
Tabelle 3: Zusammenfassung von Vermögenswerten auf der Ebene der Liquidität	53
Tabelle 4: Analyse der Zahlungsfähigkeit	55
Tabelle 5: Analyse des Umsatzes vom Umlaufvermögen	56
Tabelle 6: Analyse der Dynamik der finanziellen Unabhängigkeit des Unternehmens	58
Tabelle 7: Gewinnfaktoranalyse von verkauften Leistungen	59
Tabelle 8: Faktoranalyse der Rentabilität der Dienstleistungen	60
Tabelle 9: Zusammenfassende Tabelle der Indikatoren zur Charakterisierung der Stabilität des Unternehmens	61
Tabelle 10: Geplante Absatzmenge	66
Tabelle 11: Investitionskosten	67
Tabelle 12: Berechnung der Fixkosten	69
Tabelle 13: Berechnung der variablen Kosten	70
Tabelle 14: Laufende Kosten (Selbstkosten)	70
Tabelle 15: Cashflow	72
Tabelle 16: Zusammenfassende Tabelle	74
Tabelle 17: Ergebnisse der Analyse von Umsatzveränderungen	75
Tabelle 18: Änderung des Diskontsatzes	75

## 1. Einleitung

In letzter Zeit ist auf dem Autoservice-Markt das Problem der Sicherstellung und Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit bei Einführung neuer Dienstleistungen akut. Unternehmen, die in einem wettbewerbsorientierten Umfeld die erste Rolle spielen, erwerben innovative Technologien, die sind für die effektiven Lösungen bei Kfz-Reparaturen und der Umsetzung der Monitoring - Prozesse geeignet sind.<sup>1</sup>

In einer freien Marktwirtschaft haben viele Wirtschaftssubjekte das Recht, selbstständig ihre Finanz-, Fertigungs- und Personalpolitik zu bestimmen, aber nicht jeder kann es vollständig und effizient umsetzen. Diese Situation hat vor allem zwei Gründe<sup>2</sup>. Erstens gibt es einen Mangel an Informationen in der Marktwirtschaft, weil ein modernes russisches Verwaltungsmarktmodell erst entwickelt wird. Es existieren keine Institutionen der Marktwirtschaft, es werden keine oder wenige selbstregulierende professionelle Organisationen gebildet und es gibt wenig Information über mögliche Risiken. Zweitens werden dringend qualifizierte Fachkräfte gebraucht, die fähig sind neue Arbeitsmethoden hinsichtlich Buchhaltung und Finanzwesen anzubieten und die in der Lage sind, es in der Organisationsverwaltung anzuwenden.

Das effektive Umsetzung und Verbesserung von innovativen Technologien sowie ihre Finanzierung sind besonders teuer für die Unternehmen, die Autoservicedienstleistungen anbieten. Es ist eindeutig, dass jede Phase des finanziellen Zyklus ein Faktor für die Bildung des endgültigen finanziellen Ergebnisses (Gewinn) ist.

Im Allgemeinen ist eine gut etablierte Investitionstätigkeit für jede Volkswirtschaft weltweit von zentraler Bedeutung und ist ein wesentliches Merkmal einer guten Führung. Die Einführung der neuesten High-Tech-Ausstattung und moderner Technologien hat erhebliche Investitionskosten zur Folge, weil fortgeschrittene Technologie viel teurer als herkömmliche ist. Allerdings sollte man nicht vergessen, dass sich hinter der äußersten Schicht der umfangreichen Produktionskapazität eine Qualitätsschicht befindet, verbunden mit einem deutlichen Anstieg in den Prozessen der Entwicklungsintensivierung. Diese Qualitätsschicht wird durch ein schnelles Wachstum der wirtschaftlichen Auswirkungen neuer Techniken und Technologien manifestiert.

Die aktive Investitionstätigkeit ist ein immer wiederkehrender zyklischer Prozess. Wenn man die Voraussetzungen für positive Entwicklungen in der Wirtschaft in den Industriestaaten oder in den Entwicklungsländern schafft, kann man diesen Prozess als eine „Lokomotive“

---

<sup>1</sup> Der Einfluss der Organisationsgestaltung produktbegleitender Dienstleistungen auf die Arbeitswelt der Dienstleistungsakteure. Am Beispiel von KMU des Maschinenbaus Stand 09.12.2003

<sup>2</sup> Kleiner, B., S., Tarasov V. (2006) Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen. Organisation und Management, S. 13

sehen. Dies betrifft die gesamte Gesellschaft in technischer und auch in sozialökonomischer Hinsicht. Auf Grundlage der Investitionen werden neue Unternehmen geschaffen und die Betriebe, die bereits vorhanden sind, werden erweitert. Es werden neue innovative Produkte erarbeitet, was wiederum viele Vorteile nicht nur für Konsumenten von Kapitalanlagen, ihren Geschäftspartnern und Investoren schafft, sondern auch dem Staat nützt, der von erfolgreich laufenden Unternehmen mit profitabilem Umsatz Steuern erhält.<sup>3</sup>

Das Ziel dieser Diplomarbeit ist, Investitionen und die Einführung neuer Dienstleistungen in einem mittelständischen Unternehmen durchzuführen. Gegenstand dieser Arbeit ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, ein Autohaus mit Namen „AutoSharm“. Das Thema der Studie sind die Unternehmen, die auf dem Markt für Autoservicedienstleistungen vorhanden sind.

Der Schwerpunkt der Diplomarbeit liegt in der Erarbeitung der theoretischen Seite des Problems. Im Fokus ist eine vergleichende Analyse der Wettbewerber, die Besonderheiten von Autoservice-Unternehmen in Russland, die Analyse der finanziellen Situation des Unternehmens, die Beschreibung der einführenden Dienstleistungen des Unternehmens und die Berechnung der kommerziellen Auswertung des Projekts.

Das erste Kapitel behandelt die theoretischen Aspekte des Themas, die wichtigsten Trends auf dem Dienstleistungsmarkt, die Autoservice-Zentren in Russland anbieten, die speziellen Bedingungen von Autoservice-Unternehmen in St. Petersburg sowie eine vergleichende Analyse der Konkurrenten.

Das zweite Kapitel zeigt die Merkmale des Unternehmens LLC „AutoSharm“ auf, seine Organisationsstruktur sowie die Analyse der Finanzaktivitäten. Ferner werden Rückschlüsse auf die finanzielle und wirtschaftliche Lage des Unternehmens gezogen.

Das dritte Kapitel beschreibt die neue Dienstleistung, die in das Unternehmen LLC „AutoSharm“ eingeführt wird und eine detaillierte Unternehmensbewertung sowie die Rentabilität des Projektes.

Abschließend werden in der Arbeit die wichtigsten Schlussfolgerungen für die Umsetzbarkeit des Projekts vorgestellt.

---

<sup>3</sup> Kleiner, B., S., Tarasov V. (2006) Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen. Organisation und Management, S. 23

## 2. Marktanalyse von Dienstleistungen einer Autowerkstatt

### 2.2 Wichtige Markttrends von Dienstleistungen einer Autowerkstatt in Russland

Der Dienstleistungsbereich ist derzeit einer der wichtigsten Bereiche der Wirtschaft, der darauf ausgerichtet ist auf die individuellen Anforderungen und Bedürfnisse der Bevölkerung durch unterschiedliche Arten von Dienstleistungen einzugehen. Der Dienstleistungsbereich als Wirtschaftszweig umfasst eine Reihe von Organisationen. Deren Zweck ist die Bereitstellung einer Vielzahl von kostenpflichtigen Dienstleistungen. So löst der Dienstleistungsbereich die wichtigsten sozioökonomischen Probleme und seine Bedeutung in der Gesellschaft nimmt stetig zu.<sup>4</sup>

Eine Art der Dienstleistungen betrifft Autodienstleistungen.

Die Marktsituation für den Autoservice hängt von den Entwicklungstrends der russischen Automobilindustrie ab. In den vergangenen 10 Jahren nahm diese um das 2,5-fache zu und besteht derzeit aus der Produktion von mehr als 30 Millionen Fahrzeugen. Jährlich steigt diese Zahl um 8-8,5 %. Nach Angaben der Straßenverkehrsabteilung des Verkehrsministeriums in Russland gab es etwa bis 2010 45 bis 46.000.000 Autos.<sup>5</sup>

Gleichzeitig kommen auf tausend Russen nur 170 Autos, was um das Vierfache unter dem Niveau der entwickelten Länder liegt. Das heißt, in naher Zukunft erwartet der russische Markt nur das aktive Wachstum. In Bezug auf Autowerkstätten hat sich somit eine günstige Konjunktur gebildet und eine konstante und signifikante Erhöhung der Anzahl der potenziellen Nutzer dieser Dienstleistung. Was die Autowerkstätten selbst betrifft, nimmt die Eröffnung neuer Werkstätten stetig zu, die Bildung der Netze wurde aber noch nicht verfolgt.

In Russland gibt es gegenwärtig ca. 17.000 Tankstellen. In diesem Fall wird eine totale Nachfrage bei 27.000 Autowerkstätten geschätzt.

Die Marktstruktur der Fahrzeugwartung kommt noch nicht klar zum Ausdruck. Gewiss man hat eine bestimmte Spezialisierung und man kann von mehreren vertikalen Ebenen sprechen. Zur gleichen Zeit es gibt nur sehr wenige erkennbare bekannte Autowerkstätten, die mit dem Mercedes und VAZ-Produkten arbeiten können. Der Markt wird in vier Stufen unterteilt.

---

<sup>4</sup> A.F. Kowalewski, V.V. Ovsyannikov Produktion und technische Infrastruktur von Automobil-Service-Unternehmen. Wladiwostok State University of Economics, S. 35

<sup>5</sup> A.F. Kowalewski, V.V. Ovsyannikov Produktion und technische Infrastruktur von Automobil-Service-Unternehmen. Wladiwostok State University of Economics, S.36

### **2.2.1 Authorized Services**

Es wird in enger Zusammenarbeit mit den offiziellen Händlern und ausländischen Autoherstellern gearbeitet. Typischerweise spezialisiert sich das Unternehmen auf die Wartung einer bestimmten Marke.

Der Zutritt zu diesem Geschäft ist nicht einfach. Die Anbieter stellen sehr hohe Ansprüche im Hinblick auf die Wahl der Vertragspartner. Den maximalen Gewinn – von 20.000 US-Dollar pro Monat – sind in der Lage solche Autoservice zu erbringen, die sich nur in großen Städten befinden und in denen eine große Menge ausländischer Autos verkauft wird.<sup>6</sup>

### **2.2.2 Autowerkstattketten**

Dieses Segment ist in Russland noch unterentwickelt: Es gibt keine Kette, die auf nationaler Ebene betrieben wird (in der Regel werden nicht mehr als fünf Regionen gedeckt). Ausländische Autowerkstätten sind auf dem russischen Markt schwach vertreten (außer vielleicht Bosch und MBO, aber es sind auch wenige).

Das Autowerkstattnetz Bosch umfasst mehr als 190 Werkstätten für die Autowartung in über 70 Städten in ganz Russland. Darüber hinaus ist eine strategische Ausweitung geplant; die Anzahl der Autowerkstätten soll um bis zu 5 % erhöht werden.<sup>7</sup>

Das Autowerkstattnetz MBO beträgt 22 Stationen in Moskau und St. Petersburg. Eine Besonderheit des Netzes ist die Spezialisierung auf Dienstleistungen wie Reifenmontage und Reifenausgleichung sowie Schmier- und Füllarbeiten.

Außerdem werden in Russland "Pseudo-Netze" gebildet. Wenn westliche Unternehmen die Verkaufszahlen erhöhen wollen, erlauben sie es, eine eigene Unternehmensbezeichnung zu verwenden, aber es wird keine Kontrolle über die Qualität der von ihnen erbrachten Dienstleistungen durchgeführt. Das durchschnittliche Einkommen eines Autowerkstattnetzwerkes mit mehreren Boxen beträgt 8.000 bis 12.000 US-Dollar pro Monat.

---

<sup>6</sup> A.F. Kowalewski, V.V. Ovsyannikov Produktion und technische Infrastruktur von Automobil-Service-Unternehmen. Wladiwostok State University of Economics, S.45

<sup>7</sup> A.F. Kowalewski, V.V. Ovsyannikov Produktion und technische Infrastruktur von Automobil-Service-Unternehmen. Wladiwostok State University of Economics, S.46

### 2.2.3 Einzelne Kfz-Werkstätten

Sie haben keine Akkreditierung, das hindert sie aber nicht daran, gegenüber den autorisierten Unternehmen wettbewerbsfähig zu sein. Die Leistungen sind zwar die gleichen, aber dafür wird 20-30 % weniger bezahlt. Die Gewinne dieser Werkstätten fallen selten unter 2.000 US-Dollar im Monat, aber überschreiten fast nie mehr als 22.000 US-Dollar.<sup>8</sup>

Die Autowerkstatt "AutoSharm" ist ein einzelnes Unternehmen, kein Netzwerk, aber der Gewinn des Unternehmens ist viel größer als 22.000 US-Dollar, weil das Unternehmen bereits über 10 Jahre auf dem Markt agiert und es sich dafür entschied, die teuren und exklusiven Autos wie Ferrari, Aston Martin, Lamborghini und Maserati zu betreuen. Diese Marken werden nicht durch offizielle Händler in Russland betreut und Inhaber solcher Autos sind ratlos, wenn es darum geht, Ersatzteile zu kaufen und die Autos reparieren zu lassen. Die Hilfe kommt von der Autowerkstatt "AutoSharm", diese Werkstatt hat alle Ersatzteile und Diagnosegeräte, um die Fahrzeuge zu reparieren.

### 2.2.4 Individuelle Service-Wartung

Diese Art der Tätigkeit kann nicht als Unternehmenstätigkeit bezeichnet werden, es handelt sich vielmehr um eine selbständige Erwerbstätigkeit, die in Russland oft praktiziert wird. Doch die Leistungen von Einzelpersonen, die ihre eigenen Garagen als Autowerkstätten umbauen, erfreuen sich einer stabilen Nachfrage und diese Tätigkeit bringt einen Reingewinn von 800-1.200 US-Dollar pro Monat.<sup>9</sup>

Die Tätigkeit von mehreren einzelnen Werkstattunternehmen charakterisiert sich mit rund 75 % der Gesamtkosten, durch niedrige Produktionskosten und niedriger Rentabilität sowie mangelnde Transparenz der Geldströme. Aufgrund von unangemessenem Qualifying-Level- Personalmanagement können im Unternehmen kein effektiven, modernen Management- Standards angewandt werden. Darüber hinaus sind viele Unternehmen in diesem Segment nicht in der Lage, den Anforderungen der Automobilhersteller, Versicherungen, Hersteller von modernen Geräten und städtischen Beamten nachzukommen. Somit können sie nicht die wachsenden Anforderungen des Marktes an Servicequalität erfüllen.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> A.F. Kowalewski, V.V. Ovsyannikov Produktion und technische Infrastruktur von Automobil-Service-Unternehmen. Wladiwostok State University of Economics, S.45

<sup>9</sup> A.F. Kowalewski, V.V. Ovsyannikov Produktion und technische Infrastruktur von Automobil-Service-Unternehmen. Wladiwostok State University of Economics, S.45

<sup>10</sup> O.D. Markov, (2007) Kfz-Werkstatt. Moskau S. 102

Die Produktion in Autowerkstätten umfasst alles, was die Bedürfnisse und Anforderungen der Autofahrer betrifft. Die Produkte können Dienstleistungen, Güter oder Pflegedienste sein. Ein Produkt ist das, was die Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden befriedigt. Dienstleistungen sind Verkaufsobjekte in Form von Maßnahmen, Leistungen oder Bedürfnissen und dieses Arbeitspaket ist ausgestaltet und hat Auswirkungen mit einem positiven Effekt, die Nachfrage zu befriedigen. Pflege ist die gleiche Dienstleistung, die für den Verbraucher nicht zeitaufwendig ist.

Um den Schwerpunkt der Produktion von Werkstätten zu verstehen, kann man eine Bedürfnisanalyse durchführen. Außer den einfachsten Vorgängen gehören noch dazu:

- Informationen im Zusammenhang mit der Festlegung und Suchmöglichkeiten für die Befriedigung der Verbraucher;
- Organisatorische Inhalte, deren Notwendigkeit im Zusammenhang mit der Organisation entsteht;
- Realisierung des Ziels, d. h. diejenigen, die mit der Umwandlung von Waren in eine Form oder einen Zustand zusammenhängen, in dem ein Bedürfnis befriedigt werden kann.

Die Produktsuche umfasst den Zugang zu Informationen über seine Art, Beschaffenheit, Qualität, Ersetzung oder die mögliche Lage und den Weg, das Produkt zu bekommen. Der Prozess des Erwerbs von Produkten umfasst alle Tätigkeiten, die mit dem Kauf, der Verpackung, dem Transport, der Konservierung und dem Auspacken der Installation zusammenhängen. Offensichtlich kann alle diese Operationen der Benutzer selbst ausführen oder ein Unternehmen führt diese durch.

Das Angebot folgender Dienste ist für eine Autowerkstatt typisch: Der Besitzer kommt zur Reparaturstation, spricht den Mechaniker an oder den Prüfer, stimmt mit ihm schriftlich oder mündlich den Umfang sowie die Zusammensetzung und den Wert der Arbeit ab (gibt eine Bestellung auf oder nicht), lässt sein Auto in der Werkstatt stehen oder (wenn keine umfangreichen Arbeiten erforderlich sind) bleibt bei der Ausführung der Arbeiten dabei und zahlt dann die Kosten.<sup>11</sup>

Das Ausmaß der Bedürfnisse und die Komposition der Dienstleistung bestimmen seine Qualität.

Auf dem Markt der Autodienstleistungen können folgende Arten vorgestellt werden:

- Direkte Reparatur und Betreuung über die gesamte Arbeitsliste.
- Technische Beratung über den Zustand des Wagens, seine Probleme und Lösungen zur Beseitigung.

---

<sup>11</sup> T.S. Turevsky, (2007) *Wartung und Reparatur von Straßentransport*, FORUM Verlag

- Definition des technischen Zustandes des Fahrzeugs (einschließlich mittels Diagnose) ohne Beseitigung der Probleme.
- Kurzfristige Vermietung von Räumlichkeiten, der Ausstattung, des Inventars, der Werkzeuge und Beratung für selbstständige Reparatur und Wartung von Fahrzeugen oder bestimmten Automarken.
- Dienstleistungen nach dem Prinzip der "Autoschlüssel". Der Fahrzeuginhaber kommt zur Reparaturwerkstatt und gibt dem Werkstattmitarbeiter die Autoschlüssel. Dieser erledigt die ganze Arbeit, beginnend mit dem schriftlichen Auftrag und endend mit der Lieferung des Autos mit der Qualitätsgarantie.
- Dienstleistung nach dem Prinzip "wie zu Hause". Falls notwendig, kommt der Werkstattarbeiter an die Stelle, wo sich das Auto befindet. Er beseitigt das Problem oder, falls erforderlich, bringt das Auto in die Werkstatt.
- Lieferung des Autos in die Werkstatt (die benötigten Formulare werden zu Hause ausgefüllt. Der Inspektor kommt zum Standort des Autos, nimmt die Bestellung auf, die Bezahlung wird gleich vor Ort durchgeführt. Er bringt das Auto in die Werkstatt, wo die ganze Arbeit erledigt wird, danach wird das Auto an den Eigentümer zurückgegeben.
- Dienstleistung auf der Grundlage des Vertrags. Der Eigentümer zahlt jährlich (oder ein anderer Zeitraum) eine Summe für Kosten für die technische Inspektion und Reparatur auf der Grundlage des Kilometerstands. Die Werkstattmitarbeiter überprüfen den technischen Zustand des Wagens und versuchen den technischen Zustand zu erhalten, damit die Kosten für Inspektion und Reparaturen minimal bleiben, da es im materiellen Interesse des Kunden liegt.<sup>12</sup>

Um alle Dienste einer Werkstatt zu bewerten, ist es notwendig zu definieren, was darunter verstanden wird, darunter auch die Qualität der Dienstleistungen.

Die Dienstleistungen einer Werkstatt haben viele Besonderheiten.

Solche Dienstleistungen wurden entwickelt, um die Wünsche der Verbraucher zu befriedigen. Die Leistungen zielen auf die Erhaltung und Wiederherstellung des Autos der Kunden ab. Insbesondere wird die Qualität der technischen Dienstleistung und die Qualität der Wagenreparatur beachtet.

Da das Fahrzeug als Transportmöglichkeit dem Besitzer Bequemlichkeit und Zeitersparnis bietet, ist die benötigte Arbeitszeit für die Dienstleistung von großer Bedeutung.

---

<sup>12</sup> Suchanow, B.N, Borzykh I. (2007) Richtlinien für die Diagnose des technischen Zustandes der Fahrzeuge : Die RD-200 der RSFSR, S. 23

Es passiert oft, dass der Empfänger der Dienstleistung (Kunde) bei der Ausführung präsent ist. Dies stellt eigene Anforderungen an die Qualität.

Die Ausführung jeder Reparatur und die Pflege des Autos sind individuelle Leistungen, wenngleich auch die Anforderungen der verschiedenen Kunden unterschiedlich sind.<sup>13</sup>

Zur Durchführung jeder Dienstleistung werden Spezialisten mit besonderen Qualifikationen gebraucht. Sie müssen besondere Fähigkeiten besitzen, beispielsweise Kommunikationsfähigkeiten, um Kundengespräche führen zu können. Ebenso ist es unabdingbar, dass ihnen die Marke des Autos vertraut ist, damit sie alle Mängel beseitigen können.

Die Lage der Werkstatt wird im Hinblick auf die Kundenbequemlichkeit definiert.

Die Qualität oder Abweichung davon zeigt sich meistens erst im Nachhinein, manchmal erst nach einer beträchtlichen Zeit nach Ausführung der Dienstleistung, sodass der Kunde die Güte erst nach einer gewissen Zeit der Benutzung seines Autos beurteilen kann.

Die Bewertung eines Verbrauchers einer Dienstleistung ist das ultimative Maß für die Qualität. Die Reaktion kann negativ sein oder sie zeigt sich negativ in einer bestimmten Zeit. Der Verbraucher bewertet die Leistung in eigener Initiative. Im Falle der Unzufriedenheit wird er die Leistungen der Werkstatt wahrscheinlich nicht mehr nutzen. Hier kann die Werkstatt keine Korrekturmaßnahmen durchführen.<sup>14</sup>

In Bezug auf die Autowerkstatt gibt es zwei Qualitätsstufen, die eine wichtige Rolle bei der Gewährleistung der positiven Bewertung von Automobilunternehmen spielen.

Die Qualität, die die Werkstatt bietet, umfasst die Fähigkeit, die Wünsche der Verbraucher in Bereichen wie Nutzung, Betrieb, Pflege und Wiederaufbau der Leistungseffizienz des Fahrzeugs zu decken.

Die Qualität der Dienstleistungen der Werkstatt und der Reparatur beschreibt die Fähigkeit, die Bedürfnisse der Verbraucher bei der Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit und der Wiederherstellung des Fahrzeugs zu befriedigen.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> A.F. Kowalewski, V.V. Ovsyannikov Produktion und technische Infrastruktur von Automobil-Service-Unternehmen. Wladiwostok State University of Economics, S.48

<sup>14</sup> A.F. Kowalewski, V.V. Ovsyannikov Produktion und technische Infrastruktur von Automobil-Service-Unternehmen. Wladiwostok State University of Economics, S.50

<sup>15</sup> Hlyavich A.I. (2006) Instandhaltung von Kraftfahrzeugen, Organisation und Management, Moskau S. 106

## 2.3 Spezifikation einer Autowerkstatt als mittelständisches Unternehmen in Russland und St. Petersburg

In den vergangenen zehn Jahren hat St. Petersburg große Veränderungen auf dem Automobilmarkt erlebt. Die Ausweitung der Autoproduktion führte zu einer Erhöhung des Volumens der Reparaturarbeiten, was ein Unternehmenswachstum hinsichtlich von Autowerkstätten, die mit Wartungs- und Reparaturarbeiten beschäftigt sind, zur Folge hatte. Die Zunahme des Straßenverkehrs ist in der St. Petersburger Region besonders groß. Typischerweise sind es die Autos der Mittelklasse und die Anforderungen für deren Wartung und Reparatur sind überdurchschnittlich hoch.<sup>16</sup>

Die Effizienz des Autos hängt stark von seiner technischen Beschaffenheit ab, die es durch einen qualitativ hochwertigen Service und Reparaturen in einer Werkstatt aufrechtzuerhalten gilt. Nur die ersten 2 bis 3 Jahre kann man in der Regel das Auto benutzen, ohne intensive Instandhaltungsmaßnahmen durchführen zu lassen. Die Benutzung des Fahrzeugs ist von einer Reihe von Merkmalen gekennzeichnet:

- Fahrzeuge werden in der Stadt und darüber hinaus auf der Straße mit einer ziemlich guten Abdeckung (mehr als 60 bis 70 % des gesamten Kilometerstands) benutzt;
- Im Winter reduziert sich die Benutzung des Autos für die meisten Eigentümer um vier- bis fünfmal.

Die betriebliche Intensität des Fahrzeugs hängt auch von der Stadtgröße, Progression der öffentlichen Verkehrsmittel, der Entfernung zu einem dauerhaften Parkplatz, dem technischen Zustand des Autos, Alter, Einkommen und Art des Berufes des Eigentümers sowie von lokalen und anderen Faktoren ab.

Jedes Jahr steigt die Zahl von Fahrzeugen, die im individuellen Gebrauch sind, sodass es notwendig ist die Anzahl der Auto-Service-Stationen zu erhöhen. Neben quantitativen Veränderungen in der Automobilindustrie, einschließlich der staatlichen Regulierung von zollrechtlichen Vorschriften gibt es eine deutliche Erneuerung der Fahrzeugentwicklung.

Abbildung 1 reflektiert die Veränderungen der Krafffahrzeugsanzahl in individuellem Gebrauch.

---

<sup>16</sup> O.D. Markov, (2007) Kfz-Werkstatt. Moskau

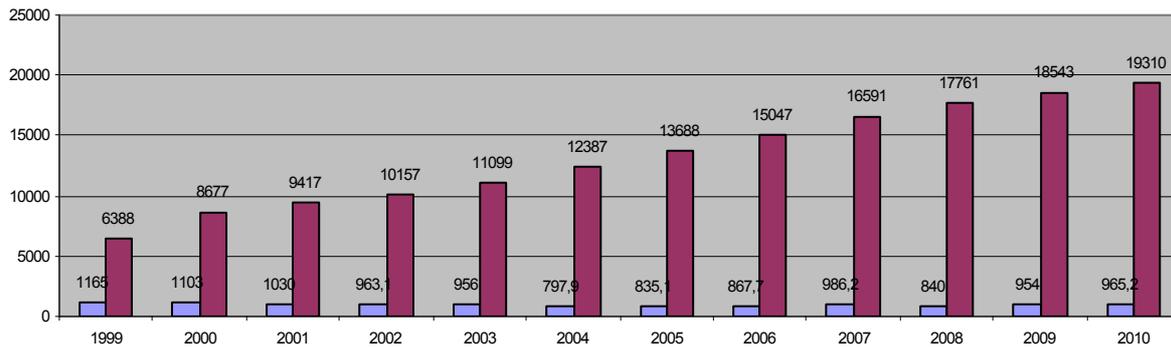


Abbildung 1: Produktion von PKWs, die in Russland im persönlichen Gebrauch sind

Quelle: A.F. Kowalewski, V.V. Ovsyannikov (2003) *Produktion und technische Infrastruktur von Automobil-Service-Unternehmen*. Wladiwostok State University of Economics

Die Unterstützung von Fahrzeugen mit einer hohen technischen Leistung erfordert nicht nur die Produktivität der Arbeitskraft in einer Werkstatt und die Qualität der technischen Instandhaltung und Reparatur, sondern auch die Schaffung und Erneuerung der materiellen Basis der Automobilunternehmen sowie Managementstruktur. In großen Städten mit einer starken Konzentration von Autos werden mehr progressive strukturelle und organisatorische Einheiten gebildet, nämlich Autovereine, zentralisierte Stationen für Wartung und Reparatur, Auto-Service-Center für LKW und PKW und Roadside Stationen.

Für den Betrieb der Wartung und Lagerung neuer Fahrzeugmodelle sind neue, leistungsstarke Automobilunternehmen erforderlich. Ingenieure und das technische Personal sind gezwungen, in der Praxis die Fragen der Gestaltung und Rekonstruktion der industriellen und technologischen Grundlagen der Automobilunternehmen und Autowerkstätten zu regeln, in denen sie tätig sind.<sup>17</sup>

Dieses Problem sollte gelöst werden unter Berücksichtigung der progressiven Formen der Instandhaltung- und Reparaturmethoden von Fahrzeugen, unter zunehmender Mechanisierung der Produktionsprozesse, der Verwendung von Diagnosemitteln für objektive Bewertung über den technischen Zustand des Wagens, der wissenschaftlicher Organisation der Arbeit, der effizientesten, aus technischer und wirtschaftlicher Sicht, Planungsentscheidungen über Räumlichkeiten und Unternehmensgebäuden.

Innerhalb der letzten Zeit wurden viele Werkstätten in St. Petersburg eröffnet. Einige Unternehmen versuchen ein großes Spektrum von Dienstleistungen anzubieten mit

<sup>17</sup> O.D. Markov, (2007) Kfz-Werkstatt. Moskau

Reparatur und Pflege von Fahrzeugen, andere spezialisieren sich auf bestimmte Aspekte wie Karosserie oder andere Reparaturtätigkeiten. Auch auf dem Markt in St. Petersburg sind vor allem Unternehmen erfolgreich, die sich nur auf bestimmte Automobilmarken konzentrieren.

Zu den Autowerkstätten, die mit einer breiten Palette von Dienstleistungen aufwarten können, zählen folgende Unternehmen: "Autorität", "Euro-Auto", "Leo", "Elva Motors", "Favorite", "Standard – Auto und Auto-Liga». Eine große Anzahl von Unternehmen sind jedoch kleine Werkstätten, in denen in der Regel nur wenige Arbeitskräfte arbeiten. Solche Unternehmen sind mit alten Geräten ausgestattet und bieten Reparaturen von "hoher Qualität" gegen geringe Kosten.

Um die Richtung der Entwicklung und den Wiederaufbau des Unternehmens "AutoSharm" zu bestimmen, muss eine detaillierte Analyse der Unternehmen im Werkstattbereich in St. Petersburg ausgeführt werden.

#### *Methode der Datensammlung.*

Für die Unternehmensanalyse wurde die Werkstatt «AutoSharm» in St. Petersburg ausgewählt. Die Stadt ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:<sup>18</sup>

- Eine ausreichend hohe Konzentration von Werkstattunternehmen;
- Es gibt eine gestreute Ebene der Dienstleistungsqualität;
- St. Petersburg ist die zweitgrößte Stadt Russlands;
- Hohe Anzahl von Fahrzeugen, die im individuellen Gebrauch sind;

Untersucht wurden acht Unternehmen in St. Petersburg.

Alle acht Unternehmen befinden sich in einem Bereich, der sich mit der Reparatur und dem Verkauf von Ersatzteilen für Autos beschäftigt.

Nach den Ergebnissen der Datensammlung kann eine vergleichende Analyse über die Produktionsprozessorganisation dieser Unternehmen durchgeführt werden. Für die mögliche Durchführung der Analyse wurden folgende Parameter entwickelt:

- Das Ausstattungsniveau des Unternehmens
- Palette der Dienstleistungen
- Kundenkomfort
- Qualifikation des Personals

---

<sup>18</sup> Uwe Flick, (2009) Sozialforschung: Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge S.89

- Verfügbarkeit von Parkplätzen
- Werbung
- Arbeitsqualität
- Äußere Gestaltung
- Dienstleistungsorganisation
- Angemessene Preise
- Sauberkeit des Arbeitsplatzes
- Ausführung der Arbeiten innerhalb fest vereinbarter Zeiten
- Höfliche Behandlung des Kunden

Es wurden ebenfalls die Art der Arbeit und die Verfügbarkeit der Grundausstattung in den Unternehmen berücksichtigt.

*Schlussfolgerung der Analyse.*

Diese Parameter wurden in Form von Peer Reviews bewertet. Für die visuelle Darstellung der Ergebnisse, die den Vergleich der Unternehmen erleichtert, wurden Balkendiagrammen und Histogramme angefertigt. Die Datenerhebung und Datenverarbeitung mit integrierter Begutachtung von Ausrüstungen und Dienstleistungen werden in der Tabelle 1 vorgestellt.

Nach Tabelle 1. wurden Grafiken der Werkstattunternehmen gebildet (Abbildung 1.2) und die Mittelwerte der Unternehmenskriterien in St. Petersburg (Abbildung 1.3) sowie die Unternehmensbewertung der Kraftfahrzeugwerkstätten in St. Petersburg.

Tabelle 1: Unternehmensbewertung der Kfz-Werkstätten in St. Petersburg

Name	Ausrüstungsniveau	Lagebequemlichkeit	Leistungsspektrum	Kundenkomfort	Personalqualifikation	Parkmöglichkeit	Werbung	Arbeitsqualität	Äußerliche Gestaltung	Leistungsorganisation	Preisgestaltung	Sauberkeit	Fristerhaltung	Kundenhöflichkeit	Mittelwert
«Autontät»	9	6	10	8	7	6	8	9	6	8	5	8	8	8	7,57
«AutoSarm»	8	7	8	8	8	7	8	8	8	7	5	8	7	7	7,42
«Euro-Auto»	8	3	7	6	7	8	8	7	8	8	5	8	5	8	6,86
«Leo»	7	5	7	6	8	8	6	8	7	7	8	6	5	7	6,79
«ElvaMotors»	7	8	5	5	7	6	8	7	6	5	8	5	8	7	6,57
«Favorite»	6	6	8	5	7	6	7	8	7	5	6	5	8	6	6,43
«EtalonAuto»	5	3	7	6	5	6	3	7	8	7	7	6	8	7	6,07
«AutoLiga»	4	3	5	5	8	6	8	6	6	7	5	4	7	8	5,86
Mittelwert	6,75	5,12	7,12	6,12	7,12	6,62	7	7,5	7	6,75	6,12	6,25	7	7,25	6,63

Quelle: Eigene Darstellung

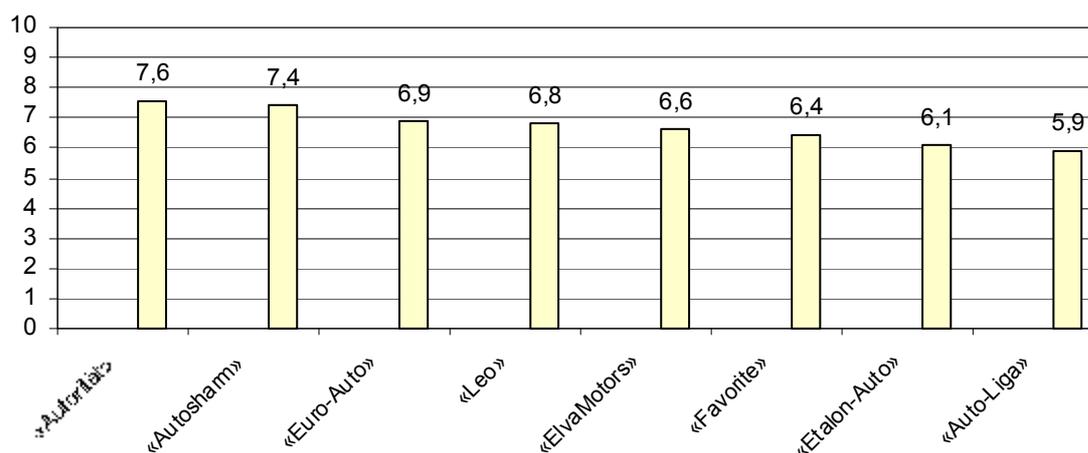
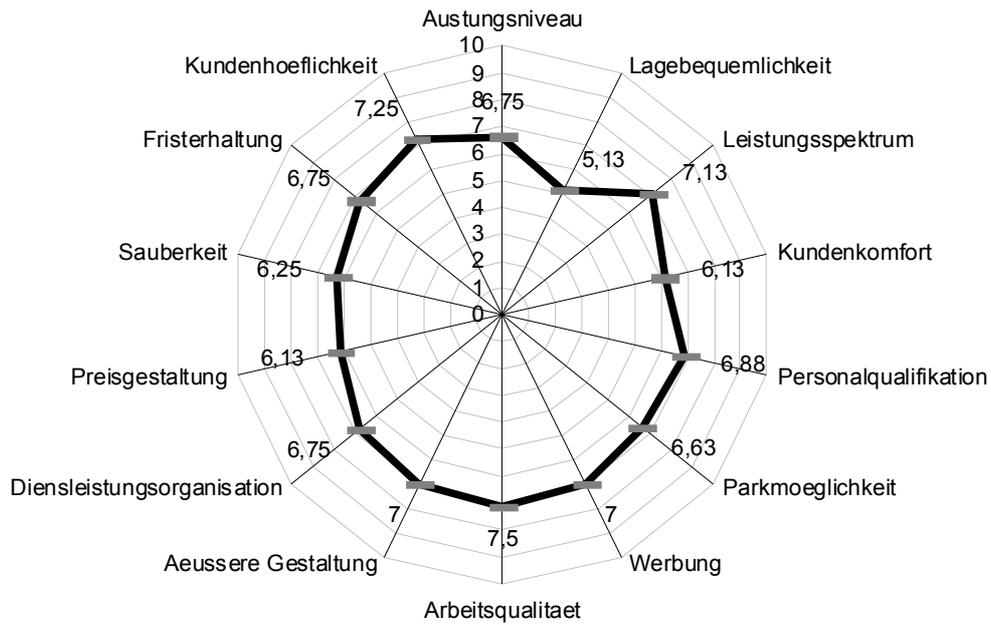


Abbildung 2: Unternehmensbewertung in St. Petersburg

Quelle: Eigene Darstellung



*Abbildung 3: Mittelwert der Bewertung*

*Quelle: Eigene Darstellung*

Auf diesen Bildern kann man die durchschnittlichen Werte der integralen Bewertung der einzelnen Unternehmen sehen, auch die integrale Durchschnittsbewertung der Ebenen der einzelnen Indikatoren für alle ausgewählten Unternehmen in St. Petersburg.

### 3. Bewertungsanalyse von Unternehmen für jeden Parameter

Die Auswertungen der durchschnittlich integrierten Parameter von Werkstattunternehmen sind wie folgt untergebracht:

- Autorität – 7,57;
- AutoSharm – 7,42;
- Euro-Auto – 6,86;
- Leo – 6,79
- Elva Motors – 6,57;
- Favorite – 6,43;
- Etalon-Auto – 6,07;
- Auto-Liga – 5,86.

Wenn man bedenkt, dass von einer hohen Einschätzung ab 7,5 gesprochen werden kann, dann ist „Autorität“ das einzige Unternehmen, das in die Nähe dieses Wertes gelangt. Eine befriedigende Beurteilung beginnt ab dem Wert 6,5. Demnach sind die Unternehmen "Favorite" und "Etalon-Auto" mit unbefriedigend bewertet und das Unternehmen „Auto-Liga“ hat kaum die Schwelle von 5,5 überschritten.

Folglich können alle Unternehmen im allgemein im Durchschnitt beurteilt werden.

- Hoher Stand – nicht besetzt;
- Gute Stand – Autorität;
- Mittel – AutoSharm, Euro-Auto, Leo, Elva Motors, Favorite, Etalon-Auto;
- Niedrig – Auto-Liga.

Fuer das Unternehmen „AutoSharm“ sollte das Ziel festgesetzt werden – den Servicelevel zu erhöhen und aus dem durchschnittlichen Stand in einen höheren zu gelangen.

### **3.1 Ausstattungsniveau von Unternehmen**

Wenn man den "Grad der Ausstattung" von Werkstattunternehmen im Zusammenhang mit den Einschätzungen betrachtet, werden sie in folgende Gruppen unterteilt:

- Hoch – Autorität(9), AutoSharm (8), Euro-Auto (8);
- Gut – Leo (7), Elva Motors (7);
- Mittel – Favorite (6);
- Niedrig – Etalon-Auto (5), Auto-Liga (4).

Die perfekte Unternehmenslage ist charakterisiert durch einen exzellenten Standort und eine gute Erreichbarkeit für die Geschäftskunden. In dieser Hinsicht können wir sagen, dass sich alle Unternehmen im Allgemeinen an schwer zugänglichen Orten befinden (durchschnittlich - 5,12), was selbstverständlich ist, da die Werkstattunternehmen eine niedrige gesellschaftliche Bedeutung haben. Dennoch ist die Lage der Unternehmen "Euro Auto" (8) und "Leo"(7) so, dass sie relativ komfortabel zu erreichen sind; das kann positiv für die weitere Entwicklung sein.

Dagegen liegen die Unternehmen "Auto-Liga" (4) und "Etalon-Auto" (5) an schwer zugänglichen Orten, was das Potenzial für die Entwicklung in naher Zukunft begrenzt.

### **3.2 Leistungsspektrum**

Die Dienstleistungspalette ist ein Merkmal des Unternehmens, welches seine Allgemeingültigkeit bestimmt. In diesem Sinne können die Unternehmen im Hinblick auf die Allgemeinheit wie folgt angeordnet werden:

- Allgemein breites Spektrum – AutoSharm (8), Autorität (10);
- Allgemein – Favorite (8);
- Spezialisierte – Euro-Auto (7), Etalon-Auto(7), Leo (7), Elva Motors (5), Auto-Liga (5).

### **3.3 Kundenkomfort**

Was den Komfort angeht, fühlen sich die Kunden nur in den Unternehmen "Autorität" (8) und "AutoSharm" (8) sicher genug. Die anderen Unternehmen haben ein geringes Maß an Komfort (5 bis 6 Punkte).

### **3.4 Qualifikation des Personals**

Neben der formalen Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter gibt es eine subjektive Kundeneinschätzung und die Meinung der Experten. In der Übereinstimmung mit dem Personalgutachten von Unternehmen in St. Petersburg haben sich drei Gruppen gebildet:

- Genügend hochqualifizierte Mitarbeiter – Leo (8), Auto-Liga (8), AutoSharm (8);
- Mittlere Qualifikation des Personals – Autorität (7), Euro-Auto (7), Elva Motors (7), Favorite (7);
- Unzureichende Qualifikation des Personals – Etalon-Auto (5).

### **3.5 Verfügbarkeit von Parkmöglichkeiten**

Die Verfügbarkeit von Kundenparkplätzen ist in einigen Fällen einer der wichtigsten Faktoren, nach denen sich der Kunde für ein Werkstattunternehmen entscheidet. Laut Gutachten zur Verfügbarkeit von Parkplätzen in den Unternehmen in St. Petersburg können drei Gruppen unterteilt werden:

- Sehr bequeme Parkplätze – Euro-Auto (8), Leo (8);
- Bequeme Parkplätze – AutoSharm (7);
- Unbequeme Parkplätze – Autorität (6), Elva Motors (6), Favorite (6), Etalon-Auto (6), Auto-Liga (6).

### **3.6 Werbung**

Werbetätigkeiten und -maßnahmen sind ein wichtiger Faktor, um Kunden für das Unternehmen zu gewinnen. In diesem Fall können drei Gruppen hervorgehoben werden:

- Aktive Werbetätigkeit – Autorität (8), AutoSharm (8), Euro-Auto (8), Elva Motors (8), Auto-Liga (8);
- Geringe Werbetätigkeit – Favorite (7), Leo (6);
- Fast keine Werbeaktivitäten – Etalon-Auto (3).

### **3.7 Arbeitsqualität**

Die Qualität der Dienstleistungen ist einer der wichtigsten Parameter, der zum Erfolg des Unternehmens führt. Im Allgemeinen ist die Qualität der Dienstleistungen in allen Unternehmen eher durchschnittlich (7,12). Es heben sich zwei Gruppen von Unternehmen ab:

- Eine recht hohe Arbeitsqualität – Autorität (9), Leo (8), Favorite (8), AutoSharm (8);
- Eher durchschnittliche Arbeitsqualität – Euro-Auto (7), Elva Motors (7), Etalon-Auto (7), Auto-Liga (6).

Dank des richtigen Ansatzes hinsichtlich der Wahl der Fahrzeugmarken für die Reparatur entwickelte sich die Unternehmenspolitik des Unternehmens „AutoSharm“. Es werden mit Ausnahme von Retroautos keine Fahrzeuge der heimischen russischen Produktion zur Reparatur angenommen.

Die Unterteilung erfolgt im Zusammenhang mit dem Preis und Fahrzeugbaujahr. Das Auto darf nicht weniger als 20.000 € gekostet haben und älter als Baujahr 2000 sein. Das hängt mit der Verwendung von speziellen Materialien zusammen, die von vielen anderen Unternehmen aufgrund ihrer hohen Preise nicht verwendet werden. Das Unternehmen arbeitet hauptsächlich mit Stammkunden, die in erster Linie daran gewöhnt sind, eine gute Arbeitsqualität zu erhalten. Viele Werkstattunternehmen arbeiten stärker mit dem Ansatz "Quantität ist besser als Qualität." In diesem Fall verliert man die Kontrolle über die Arbeitsqualität und das Personal. Wenn man in der Praxis ein Unternehmen betrachtet, in dem es eine große Personalfluktuations gibt, stellt sich der Kunde, der zum zweiten Mal sein Auto zur Reparatur abgibt, die Frage, warum ein fremder Mechaniker ihn bedient Und wenn

er zum dritten Mal kommt und immer wieder neue Menschen sieht und sich jedes Mal die Arbeitsqualität verschlechtert, wird er nicht mehr kommen.

### **3.8 Äußere Gestaltung**

Dieser Parameter ist auch notwendig, da dies eine formale Sicht der Zertifizierung des Unternehmens ist, um ein positives Umfeld für den Kunden zu schaffen. Es zeichnen sich drei Gruppen in Bezug auf die äußere Gestaltung ab:

- Eine ziemlich gute visuelle Gestaltung – AutoSharm (8), Euro-Auto (8), Etalon-Auto (8);
- Gute visuelle Gestaltung – Leo (7), Favorite (7);
- Mangelhafte visuelle Gestaltung – Autoritet (6), Elva Motors (6), Auto-Liga (6).

### **3.9 Organisation von Dienstleistungen**

Das Niveau der Dienstleistungsorganisation beeinträchtigt erheblich sowohl die finanzielle Charakteristik als auch den Kundeneindruck. Es sollte beachtet werden, dass das gesamte Niveau der Dienstleistungsorganisation der Unternehmen von St. Petersburg nicht hoch genug ist (6,75). Bei den analysierten Unternehmen lassen sich zwei Gruppen bilden:

- Eine gute Dienstleistungsorganisation – Autorität (8), Euro-Auto (8);
- Mittlere Dienstleistungsorganisation – AutoSharm (7), Leo (7), Etalon-Auto (7), Auto-Liga (7);
- Schlechte Dienstleistungsorganisation – Elva Motors (5), Favorite (5).

### **3.10 Angemessene Preise**

Angemessene Preise können auch ein entscheidender Faktor für den Kunden sein. Nach Begutachtung des gesamten Preisniveaus für Autodienstleistungen sind vergleichsweise alle Unternehmen hoch einzustufen. Unter den analysierten Unternehmen können zwei Gruppen unterteilt werden:

- Akzeptables Preisniveau – Leo (8), Elva Motors (8), Etalon-Auto (7);
- Hohes Preisniveau – Favorite (6), Autorität (5), AutoSharm (5), Euro-Auto (5), Auto-Liga (5).

Das Unternehmen "AutoSharm" befindet sich in der zweiten Gruppe mit den hohen Preisen.

Die hohen Preise für Dienstleistungen sowie Ersatzteile hängen oft mit der Marke der Autohersteller zusammen. Wenn man zum Beispiel die Ersatzteile für einen BMW vergleicht<sup>19</sup> (die in St. Petersburg von vielen Händlern angeboten wird), kostet ein Kupplungssatz ca. 20.000 Rubel, für den Ferrari kostet er 140.000 Rubel. Das gleiche Verhältnis gilt auch für die Dienstleistungspreise. Zum Beispiel werden für den Einbau eines neuen Kupplungssatzes für den BMW ca. 5 Stunden benötigt (eine Stunde kostet im Durchschnitt 2.000 Rubel); die Kosten dafür belaufen sich auf insgesamt 10.000 Rubel. Für einen Ferrari werden dagegen 18 Stunden veranschlagt (eine Stunde kostet 3.500 Rubel); dies ergibt einen Preis von insgesamt 63.000 Rubel.

Dieses Beispiel zeigt, dass die Reparatur der Automarke Ferrari kommerziell rentabel ist und sich das Unternehmen „AutoSharm“ in St. Petersburg als Unternehmen für exklusive Fahrzeuge präsentieren kann.

### **3.11 Sauberkeit**

Dieser Indikator bildet auch einen positiven Kundeneindruck.

Es wurden drei Unternehmensgruppen in Bezug auf Sauberkeit gebildet:

- Sauber, nicht nur im Betrieb, sondern auch in der betrieblichen Umgebung – Autorität (8), AutoSharm (8), Euro-Auto (8);
- Akzeptabel – Leo (6), Etalon-Auto (6), Elva Motors (5), Favorite (5);
- Mangelhaft – Auto-Liga (4).

---

<sup>19</sup> Vgl. von Dienstleistungsangeboten mehrerer Kfz-Werkstätten

### **3.12 Fristerhaltung**

Dieser Parameter hat ebenso einen signifikanten Effekt auf die finanziellen Ergebnisse. Die Reparaturgesamtzeit in den Unternehmen von St. Petersburg ist relativ groß (6,75). Die analysierten Unternehmen lassen sich wie folgt unterteilen:

- Angemessene Fristen – Autorität (8), Elva Motrs (8), Favorite (8), Etalon-Auto (8), Auto-Liga (7), AutoSharm (7);
- Lange Fristen – Euro-Auto (5), Leo (5).

### **3.13 Kundenhöflichkeit**

Dieser Parameter ist auch wichtig, insbesondere für eine Entscheidung des Auftraggebers über die Auswahl einer Werkstatt zum zweiten Mal. In Bezug auf die Kundenhöflichkeit werden zwei Gruppen unterschieden:

- Gut – Autorität (8), Euro-Auto (8), Auto-Liga (8);
- Gering – AutoSharm (7), Leo (7), Etalon-Auto (7), Elva Motors (7), Favorite (6).

Das Unternehmen "AutoSharm" befindet sich bei diesem Parameter in der zweiten Gruppe. Es benötigt Maßnahmen für Personalschulung zum Thema Kundenhöflichkeit.

#### 4. Bewertungsanalyse von Unternehmen

Nach einer detaillierten Unternehmensbewertung für jeden Parameter ist es notwendig eine Gruppenbewertung durchzuführen. Die Gruppierung muss auf dem Entscheidungsprozess des Kunden für das Unternehmen zur Abgabe des Reparaturauftrags beruhen.<sup>20</sup> In diesem Fall werden folgende Gruppen von Indikatoren ausgewählt: erster Eindruck über die technische Ausrüstung, die endgültige Kundenentscheidung über den unterschriebenen Vertrag der Dienstleistungen, Kundenbeurteilung der Qualität nach Ausführung der Dienstleistung. Die Ergebnisse über die Verteilung der Parameter in Gruppen sind in der Tabelle 2 aufgeführt.

Tabelle 2: Verteilung der Parameter in den Gruppen

<b>Gruppenbezeichnung</b>	<b>Parameterbezeichnung</b>
I. Auswahl des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"><li>- Werbung</li><li>- Günstigkeit der Lage</li><li>- Parkmöglichkeit</li></ul>
II. Erster Eindruck	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ausrüstungsniveau</li><li>- Kundenkomfort</li><li>- Äusserliche Gestaltung</li><li>- Sauberkeit</li></ul>
III. Endgültige Kundenentscheidung	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dienstleistungsspektrum</li><li>- Dienstleistungsorganisation</li><li>- Preisgestaltung</li><li>- Fristerhaltung</li></ul>
IV. Kundenbewertung	<ul style="list-style-type: none"><li>- Personalqualifikation</li><li>- Dienstleistungsqualität</li><li>- Kundenhöflichkeit</li></ul>

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>20</sup> Uwe Flick, (2009) Sozialforschung: Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge, S. 114

#### 4.1 Unternehmensanalyse der Parametergruppe "Unternehmensauswahl"

Wenn man die erste Gruppe betrachtet (Abbildung 4), wird deutlich, dass sich hier das Unternehmen „AutoSharm“ hervorhebt. Folglich hat es hohe Potenziale, um Kunden anzulocken.

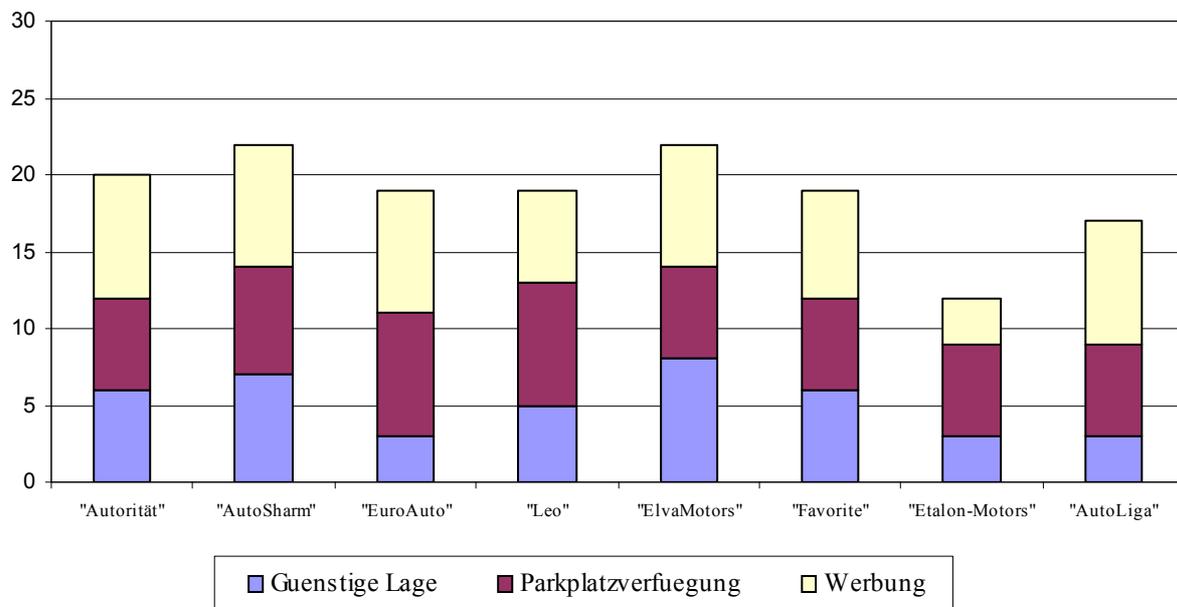


Abbildung 4: Bewertungsvergleich der äußerlichen Gestaltung von Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.2 Unternehmensanalyse der Parametergruppe "Erster Eindruck"

In dieser Parametergruppe hat auch das Unternehmen "AutoSharm" sehr hohe Chancen. Das Bewertungsneveau ist höher im Vergleich zu anderen Unternehmen (Abbildung 5). Dies deutet darauf hin, dass im Unternehmen viel getan wurde, um den Kunden einen ersten positiven Eindruck zu vermitteln.

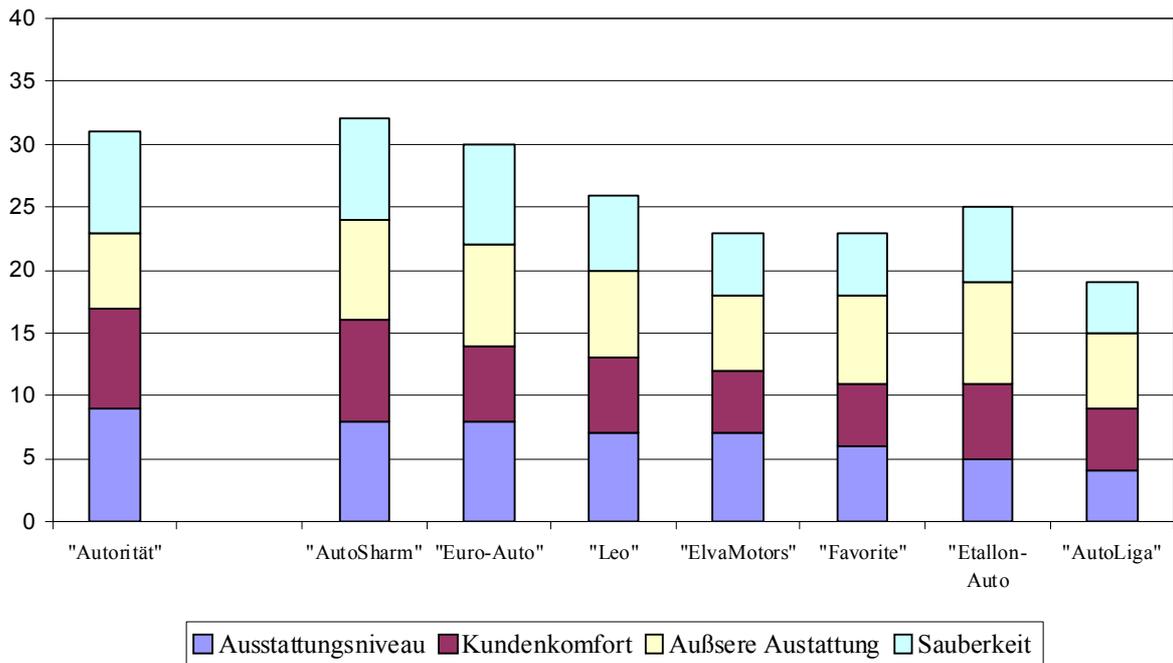


Abbildung 5: Bewertung des Kundenkomforts

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.3 Unternehmensanalyse der Parametergruppe "Endgültige Entscheidung des Kunden"

Das Unternehmensergebnis für diese Parametergruppe war für "AutoSharm" eher durchschnittlich (Abbildung 6). Es stellte sich heraus, dass bei Kundenkontakt zwar ein guter erster Eindruck erzeugt wird, dass aber dann die hohen Preise eine negative Rolle spielen, wenn es darum geht, eine endgültige Entscheidung zu treffen. Darüber hinaus fallen auch die Aussicht auf zügige Reparatur des Fahrzeugs und hochqualifiziertes Personal bei der Entscheidung ins Gewicht.

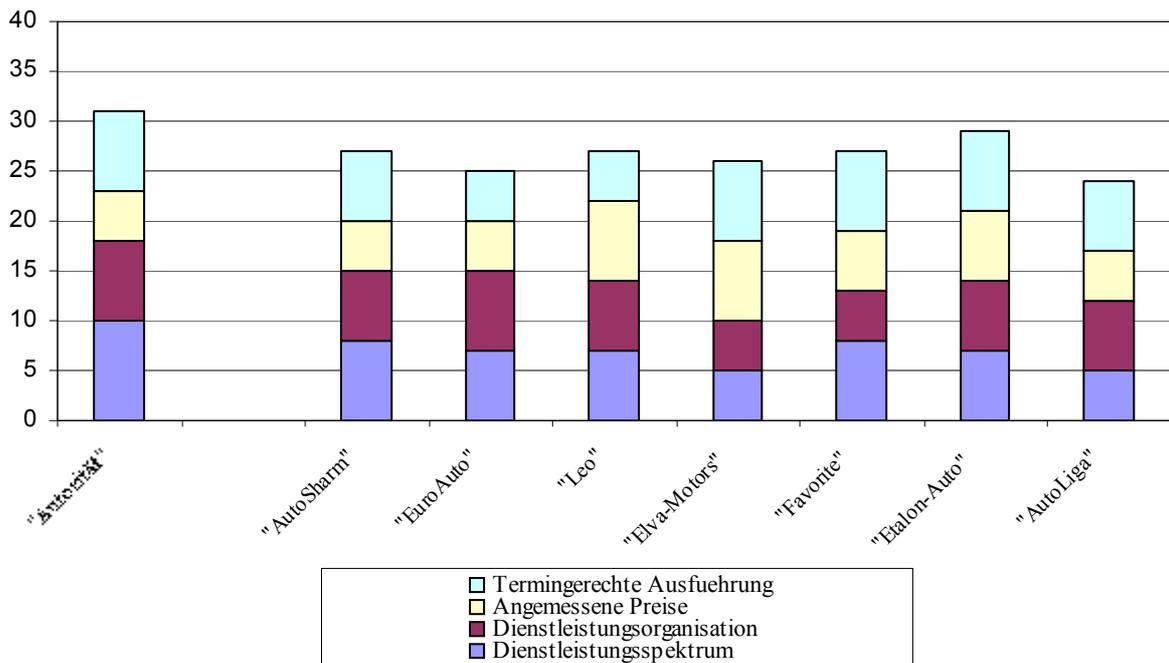


Abbildung 6: Bewertung der Einhaltung der Fristen und Preise

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.4 Unternehmensanalyse der Parametergruppe "Qualitätsbewertung der Kunden nach den erbrachten Dienstleistungen"

Für das Unternehmen „AutoSharm“ liegt die Qualität der erbrachten Dienstleistungen und die Einschätzung zur Qualifikation des Personals, die der Kunde nach vollendeter Arbeit vornimmt, in dieser Gruppe eher im mittleren Bereich (Abbildung 7).

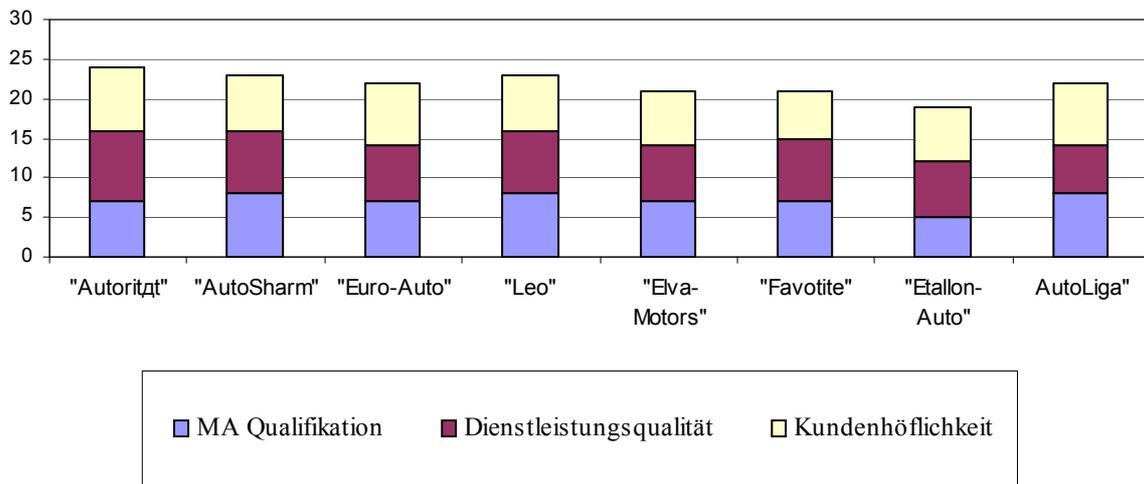


Abbildung 7: Qualität der erbrachten Dienstleistungen und Qualifikation des Personals

Quelle: Eigene Darstellung

Die allgemeine Schlussfolgerung: Aus der Unternehmensanalyse der Parametergruppe können folgende Rückschlüsse gezogen werden, welche die Hauptrichtungen der Entwicklung und Verbesserung des Unternehmens LLC „AutoSharm“ bestimmen.

1. Erweiterung des Dienstleistungsangebots.
2. Anwendung der modernen Methoden in der Dienstleistungsorganisation im Unternehmen.
3. Laufende Schulungen der Mitarbeiter.
4. Entwicklung und Methoden zur Überwachung der Dienstleistungsqualität in jeder Phase.
5. Anwendung von Methoden des Qualitätsmanagements der Kundenzufriedenheit.
6. Verbesserung des äußeren Erscheinungsbildes, der Sauberkeit und des Kundenkomforts.

#### 4.5. Nachfrageanalyse von Kunden der Autowerkstatt

Der Trend im Automobilmarkt von St. Petersburg führt dazu, dass mehr und mehr Autos der Mittelklasse verkauft werden.<sup>21</sup> Grundsätzlich sind es neuwertige Autos, da sich viele Autoverkaufsunternehmen gebildet haben, die verschiedene Automarken anbieten und damit viele Kredit-Programme ermöglicht werden können. Ein Auto auf Raten zu kaufen ist für alle

<sup>21</sup> Suchanow, B.N, Borzykh I. (2007) Richtlinien für die Diagnose des technischen Zustandes der Fahrzeuge : Die RD-200 der RSFSR

Arbeitnehmer möglich, deren Einkommen mehr als 15.000 Rubel pro Monat beträgt. Dies sind vor allem ausländische Autos (aus Korea, China, Japan, USA, Deutschland, Spanien, England, Frankreich, Italien), die Russland über die Fähre und den Transporter erreichen. Oft werden die Autos nicht sehr sorgfältig entladen und es bilden sich kleine Dellen oder sonstige Schäden. Solche Autos, die in eine Werkstatt kommen, sind normalerweise schon in eigenem Gebrauch. Dementsprechend hat der Kunde, der die Delle an seinem neuen Auto sieht, das Recht es zu verweigern. Weil diese Stelle neu gestrichen werden muss, entstehen unerwartet hohe Kosten. In diesem Fall wird ein Kompromiss angeboten. Man offeriert als Dienstleistung die Reparatur von Dellen ohne Lackierung. Dies ist meistens der einzige Weg einen Konflikt zwischen dem Händler und dem Käufer zu vermeiden.

Ebenfalls entstehen im Zuge der Fahrzeugbedienung oftmals neue Prellungen und der Besitzer, der sein Auto nicht lackieren möchte (jeder Kfz-Mechaniker kann feststellen, ob das Auto schon lackiert worden ist oder nicht), sucht eine Option das Auto mit weniger Reparatur zu belasten. Bisher konnte diese Dienstleistung nur in Moskau durchgeführt werden.

Bei dieser Dienstleistung „Reparatur von Dellen ohne Lackierung“ spielt es für das Unternehmen LLC „AutoSharm“ keine Rolle, um welche Automarke es sich handelt. Um eine Delle auszurichten, sind Farbe, Modell und Baujahr unwichtig. Das wichtigste ist die Mobilität, die Experten können die Reparaturen auch vor Ort vornehmen. Natürlich spielt der Preis eine große Rolle. Erstens wird die Stelle nicht überlackiert, zweitens gewinnt man Zeit. Aber am wichtigsten ist, dass diese Dienstleistung sich auf dem Moskauer Markt sehr gut etabliert hat und auf hohem Stand ist.

Nach der Marktstudie in St. Petersburg hat man festgestellt, dass folgende potenzielle Kunden existieren:

- Alle Autowerkstätten in St. Petersburg. Jede Werkstatt, die sich auf den Verkauf der Automarke Mercedes-Benz spezialisiert hat oder für den Verkauf der Automarke Kia entschieden hat, hat dieses Problem;
- Auch jeder Person, die sehr empfindlich auf ihr Auto reagiert, wird diese Dienstleistung sehr helfen, da sie in dieser Ausprägung einzigartig ist.

## **5. Operative Analyse der LLC „AutoSharm“**

### **5.1. Hauptmerkmale der LLC „AutoSharm“**

Das Unternehmen wurde als Gesellschaft mit beschränkter Haftung im Februar 1998 gegründet. Die Adresse des Unternehmens ist: St. Petersburg, Energetikov 67.

Die Dienstleistungsqualität wurde immer wieder auf den Auto Shows in St. Petersburg ausgezeichnet.

Der Raum, über den das Unternehmen „AutoSharm“ verfügt, umfasst insgesamt eine Fläche von 1.100 m<sup>2</sup>, davon 350 m<sup>2</sup> für Malerarbeiten und den Karosseriebereich, 150 m<sup>2</sup> für die Schlosser-Diagnostik, 80 m<sup>2</sup> für den Armaturbereich, 120 m<sup>2</sup> für den Tuningbereich, 200 m<sup>2</sup> Bürofläche, den Kunden- und Ausgabebereich für Fahrzeuge, 150 m<sup>2</sup> Lagerhaus sowie 50 m<sup>2</sup> Hauswirtschaftsraum.

Die Haupttätigkeit des Unternehmens ist die Reparatur von Fahrzeugen (Ferrari, Aston Martin, Lamborghini, Maserati, Porsche, Bugatti etc.) und Kleinbusse. Die Hauptrichtungen der Tätigkeit sind:

#### 1. Karosseriereparatur

- Ersatz von Karosserieelementen;
- Dehnung von Karosserieteilen mit Hilfe von „Autorobot 5“ und Abflachung.

#### 2. Armaturarbeiten

- Demontage, Montage von Karosserieteilen und Fahrzeuginnenraum.

#### 3. Malerarbeiten

- Malerarbeiten von Karosserie, Innenraum, Plastikdetails, Felgen wie auch Lederteilen.

#### 4. Innenraumreparatur

- Reparatur von Plastikteilen, Kunststoff, Leder, Wildleder und Stoff.

#### 5. Airbrush

- Karosseriebilder.

#### 6. Tuning

- Einbau von zusätzlichen Teilen, Leistungssteigerung, Veränderung des äußerlichen Aussehens, auch Ausstattung des Fahrzeugs (Fernseher, DVD-, Navigations-, Audio-Systeme).

## 7. Farbauswahl

- Wird mittels eines Computerprogramms auf dem Farbmischer DUPONT ausgeführt.

## 8. Ersatzteilabteilung

- Ersatzteillager.

## 9. Motor-Diagnose

- Stand Bosch und Minicomputer Lansh.

## 10. Fahrwerk – Lenkungsreparatur

- Fahrwerkreparatur wird mithilfe von Liften, dem „Pilot“ (Kapazität von 4 Tonnen, Produktion in den USA), durchgeführt.
- Stand, Ausrichtung, „MAHA“ (hergestellt in Deutschland).

## 11. Bremsanlage reparaturen

- Diagnose der Bremsanlage wird durchgeführt von „MAHA“ (hergestellt in Deutschland).

## **5.2 Die Organisationsstruktur der LLC „AutoSharm“ und die Bezeichnung der wichtigsten Tätigkeitsbereiche**

- Service-Abteilung – Annahme des Fahrzeugs zur Reparatur und Ausgabe nach der Reparatur;
- Reparatur-Zone – Demontage, Montage und Reparatur von Fahrzeugen;
- Aufgaben des Chefingenieurs – die Kontrolle über den technischen Zustand der Ausstattung, laufende Reparaturarbeiten;
- Buchhaltung – Bilanz- und Berichterstattung des Unternehmens;
- Supportabteilung – Kontrolle über Hardware und Software von Bürocomputern, Erneuerung und Beschaffung von Informations- und Softwareprodukten;
- Supply Department – Ankauf von Material und Autoersatzteilen;
- Abteilung der Bestellungen und Ersatzteilabteilung – Vertrieb von Ersatzteilen, Lagerhaltung und Inventarverwaltung.

### **5.2.1 Unternehmensstrategie**

Auf der Unternehmensgrundlage wurde eine Elektronikabteilung der neuesten Generation für innovative Advanced Systeme (Chip-Tuning) gegründet. Dank der Zusammenarbeit mit den Spezialisten des japanischen Unternehmens „Matek“, wurden Ergebnisse in der Autobildeung für Motorsport in Russland erzielt sowie auch für die Europameisterschaften im Autobahnring-Rennen. Auch Kunden mit Sportwagen einer Serienproduktion nutzen die Dienste zur Vergrößerung der Autoleistung. Solche Dienste haben Perfektionsgrenzen, da die Elektronik auf dem Weltmarkt jährlich vorankommt. Die Strategie und Grundsätze des Unternehmens LLC "AutoSharm" bestehen darin, mit den neuen Technologien Schritt zu halten.

Vorteile:

- Der Standort des Unternehmens ist in einem Automobilbezirk Stadt St. Petersburg;
- Gute Gebäuderenovierung;
- Professionelle Mitarbeiter;
- Professionelle Ausrüstung;
- Flexible Preispolitik.

Die Preispolitik ist danach ausgerichtet, den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. Das bedeutet, dass ein Kunde, der Besitzer eines teureren Autos ist, sich in erster Linie für die Qualität und die eingehaltenen Zeitfristen und schließlich den Preis interessiert. Die Lieferzeit für Ersatzteile seltener Luxus-Autos ist abhängig vom Lieferanten; sie liegt zwischen einem und 20 Tagen.

### **5.2.2 Entwicklung von Technologien und Dienstleistungen für das Unternehmen LLC „AutoSharm“**

Um qualitativ hochwertige Dienstleistungen anbieten zu können, ist die Koordinierung der Arbeit von Führungskräften wichtig. Dies ist undenkbar ohne klares Verständnis der Leistungserbringung und einer klarer Dokumentation. Eine erfolgreiche Planung und reibungslose Abwicklung der einzelnen Phasen der Dienstleistung ermöglicht die Kundenzufriedenheit und steigert den Gewinn.

Es ist wichtig, dass die Arbeit richtig, effizient und konsequent ausgeführt wird und auf die Kundenzufriedenheit und Profitabilität abzielt. Die meisten Kundenprobleme resultieren

daraus, dass ein Mitarbeiter die notwendigen Maßnahmen nicht durchführt oder seine Abfolge nicht einhält. Der Dienstleistungsprozess in den Unternehmen ist zu einfach und wird fast nicht dokumentiert. Minimale Aufmerksamkeit, die dem Kunden geschenkt wird, kann dazu beitragen, dass das Vertrauen verloren geht und so wird die Kundenzufriedenheit gesenkt. Mangelhafte Dokumentationsführung führt zu schlechter interner Organisation der Leistungserbringung. Willkürlich teilt man den gesamten Prozess der Dienstleistungserbringung für die folgenden Phasen:

- 1) Schritt 1 – Bestimmung des Zeitbudgets
- 2) Schritt 2 – Festlegung der Instandhaltung
- 3) Schritt 3 – Erfüllung der Kundenanforderungen
- 4) Schritt 4 – Autodiagnose
- 5) Schritt 5 – Schriftliche Festhaltung des Auftrags
- 6) Schritt 6 – Reparatur oder benötigter Service
- 7) Schritt 7 – Auslieferung des fertigen Fahrzeugs
- 8) Stufe 8 – Überwachung der Kundenzufriedenheit

Schritt 1 – Bestimmung des Zeitbudgets

Es ist notwendig, den Workflow während der Arbeit laufend zu überwachen, um auf Veränderungen reagieren zu können und nicht aus dem Zeitplan zu geraten.

Zweck eines effektiven Managementsystems ist, zuverlässige Informationen über den Stand der Arbeitsumsetzung zu erhalten und Möglichkeiten zu haben, richtige und schnelle Entscheidungen treffen zu können. Der Prozess des Managementsystems ist in drei Hauptteile gegliedert: Entwicklung der Datenbank, Einteilung der Arbeit und Prozesskontrolle.

Der Prozess der Datenbankentwicklung der Auftragsdurchführenden enthält Folgendes:

- Definition, wie viele Auftragsdurchführenden täglich zur Verfügung stehen, damit man genau weiss, wie viele Stunden vom Auftragnehmer verkauft werden können;
- Erstellung einer aktuellen Liste für jeden Auftragsdurchführenden, für eine rationelle Nutzung für jede Art von Arbeit;
- Erstellung einer Liste, die die Dauer der einzelnen Aktivitäten enthält, basierend auf der Erfahrung.

Ergebnis ist die Zeit, die für die Arbeit erforderlich ist.

Jetzt kann man berechnen, wie viele Reparaturen an einem bestimmten Tag durchgeführt werden können. Die Abstimmung der Listen, die der Manager mit dem erstellten Zeitplan vornimmt, hilft festzustellen, wie viel Arbeit an einem bestimmten Tag getan werden kann.

### Schritt 2 – Festlegung der Instandhaltung

Das System der Zuweisung der Instandhaltung ermöglicht einen einheitlichen Arbeitszeitplan und die Vermeidung möglicher Belastungen einzelner Perioden.

Durch Nutzung dieses Systems kann man die typischen Probleme der Hauptverkehrszeit beseitigen, z. B. überfüllte Parkzonen und Zeitknappheit bei den Kunden. Darüber hinaus ermöglicht dieses System die Kunden zu beruhigen und das Vertrauen zu stärken. Die Form der Ernennung von Kunden zur Instandhaltung ist das wichtigste Werkzeug bei dem Auftragszuweisungssystem.

Der Auftragnehmer bestimmt, welche der drei Arten von Arbeit, die oben aufgeführt sind, zur Instandhaltung, Reparatur oder Diagnose gehören. Dann wird die Arbeitsdauer bestimmt und es wird schriftlich festgehalten, mit dem entsprechenden Kundennamen und der Art der Arbeit

Wenn für eine bestimmte Art der Arbeit keine Zeit mehr zur Verfügung steht, rechnet der Manager die Gesamtzeit der besetzten Stunden aus und ermittelt, welche Arbeitskategorien noch nicht voll besetzt sind.

Dann wird die Arbeit so ausgelegt, dass der Arbeitsausführende, der im Moment frei ist, aber nicht seiner Arbeitskategorie angehört, die Arbeit tun kann und sie übernimmt. Am Tag vor dem Start der bezeichneten Dienstleistungen kontrolliert der Auftragnehmer den Auftrag und kontaktiert den Kunden, um möglichen Absagen auszuschließen.

Ein Formblatt zur Annahme der Instandhaltung für Kunden ist in Anhang 1 aufgeführt.

### Schritt 3 – Erfüllung der Kundenanforderungen

Ein wichtiges Element im Rahmen der Dienstleistung ist der Kundenempfang. Der Kunde erhält einen ersten und prägenden Eindruck über die Werkstatt. Darüber hinaus bildet der Kundenempfang ein wichtiges Glied der Kommunikation, denn die Kommunikation mit dem Kunden kann Aufschluss darüber geben, wie gut die Arbeit in der Werkstatt durchgeführt wird.

In dem Prozess des Kundenempfanges steht der Auftragnehmer in seiner Rolle zwischen dem Kunden und Auftragsdurchführenden. Wenn der Auftragnehmer keine geeigneten Maßnahmen durchgeführt hat oder nicht über die notwendigen Instrumente verfügt, um die Arbeit korrekt zu erledigen, oder wenn die Arbeitsschritte in der falschen Reihenfolge durchgeführt wurden, führt dies zwangsläufig zu Problemen in der Zukunft.

Ein richtig ausgeführter Prozess des Kundenempfanges ist ein schnelles, bequemes Verfahren, um die Wünsche des Kunden zu identifizieren. Es werden notwendige Informationen über die bevorstehende Reparatur ausgetauscht und es wird eine Vereinbarung darüber getroffen, welche Reparatur zu einem bestimmten Zeitpunkt gemacht werden soll.

Der Auftragnehmer hat nicht nur die organisatorische Arbeit zu leisten, sondern repräsentiert auch in den Augen des Kunden das Unternehmensgesicht. Damit sich der Kunde erneut an das Unternehmen wendet, muss er einen positiven Eindruck mitnehmen.

Bei einem richtig durchgeführten Kundenempfang sollten die wahren Bedürfnisse des Kunden erkannt werden. Dadurch werden Probleme, die mit dem schlechten Kundenservice verbunden sind, vermieden.

Im Unternehmen LLC „AutoSharm“ ist für die Beziehung zwischen dem Kunden und der Auftragsannahme der Servicemanager zuständig. Er übernimmt auch die Kontrolle über den ständigen Kontakt mit dem Kunden.

#### Schritt 4 – Die Autodiagnose

Zur Ermittlung der Fehlerursache ist es notwendig den Eigentümer des Autos detailliert über die Fehlfunktionen zu befragen. Dies schließt die Überprüfung der äußerlichen Auswirkungen der Symptome an dem Auto ein. Diese Prüfung kann am Fahrzeug während der Fahrt durchgeführt werden oder mithilfe entsprechender Instrumente im abgestellten Zustand.

Anschließend erfolgt eine Besprechung über die identifizierten Symptome. Bei dieser Besprechung mit dem Eigentümer des Fahrzeugs ist zu berücksichtigen:

- Welcher Zustand und welche Funktion ist normal für ein bestimmtes Fahrzeugmodell?
- Individuelles Verständnis der normalen Funktionen, abhängig von dem Geschmack des Autoinhabers.

Wenn ein Kfz-Meister überzeugt ist, dass diese Ursache kein Anlass zur Besorgnis ist, ist es notwendig, dies dem Besitzer des Autos zu erklären. Ansonsten ist es notwendig, eine weitere Suche zur Fehlerbehebung durchzuführen. Die Ermittlung der genaueren Ursache kann nur auf theoretischem Wissen basieren.

Bei der Ermittlung der Ursache ist besonders wichtig, die Erstursache des Fehlers zu finden, denn wenn diese nicht ermittelt und nicht beseitigt wird, kann es passieren, dass das gleiche Problem nach der Störungsbeseitigung erneut auftritt. Es ist notwendig nochmals alle Komponenten zu überprüfen, die zuvor nicht in Ordnung waren oder die der Kunde bei der Befragung erwähnt hat.

## Schritt 5 – Bestellauftrag

Bestellauftrag – ist das wichtigste Instrument zur Umsetzung der notwendigen Informationen des Unternehmens, um die angenommenen Arbeiten ausführen zu können. Darüber hinaus hilft der Bestellauftrag dem Fachmann die wahre Ursache des Problems zu ermitteln. Eine der wichtigsten Aufgaben des Auftragsannehmers ist es, den Bestellschein auszufüllen. Das Formblatt des Bestellauftrages ist in Anlage 2 enthalten.

1. Es ist wichtig für jeden neuen Kunden ein neues Bestellformular auszufüllen.
2. Wenn für das Fahrzeug eine Reparatur in drei oder mehr Bereichen erforderlich ist, sollten mehrere Bestellformulare ausgefüllt werden und aneinandergeklammert werden. In diesem Fall wird die gleiche Bestellauftragsnummer für alle Reparaturarbeiten verwendet.
3. Es darf kein altes Bestellauftragsformular für einen neuen Auftrag verwendet werden, auch wenn es eine wiederholte Reparaturprozedur ist.
4. Es ist wichtig dem Kunden aufmerksam und ohne Unterbrechung zuzuhören.
5. Ebenso sollten die Bedürfnisse des Kunden sorgfältig schriftlich notiert werden.
6. Die Ermittlung der Ursache der Kundenreklamationen kann durch Sichtprüfung oder durch eine kurze Probefahrt erfolgen.
7. Wenn die Ursache der Störung nicht schnell ermittelt werden kann, sollte der Kfz-Meister für die Diagnose sorgen.
8. Es sollte eine zusätzliche Wartung, die möglicherweise notwendig ist, vorgeschlagen werden.

Die Kosten für die Aufwendungen und bezogenen Leistungen sollten jedem Kunden bekannt sein. Die Preislisten für die Arbeiten sollten griffbereit sein.

Darüber hinaus sollten komplette Preislisten für Ersatzteile und Materialien im Unternehmen verfügbar sein.

Während der Annahme des Fahrzeugs für die Reparaturarbeiten werden Datum, Zeit, Ort, Autorückgabe und die für die Autoabholung zuständige Person notiert und mit dem Kunden abgesprochen. Datum und Uhrzeit der Fertigstellung werden im Bestellauftrag vermerkt, sodass jeder Mitarbeiter, der mit der Reparatur befasst ist, Kenntnis über die Vertragsbedingungen hat.

## Schritt 6 – Reparatur oder Wartung

Nachdem der Auftrag angenommen wurde, wird der Bestellauftrag an den Meister weitergegeben. Der Meister verteilt die Arbeit an die Mitarbeitern. Wenn man einen qualifizierten Mitarbeiter hat, sollte er nicht als Erster belastet werden, da bei der Reparatur

des Autos in der Werkstatt ein Auto mit sehr schweren Schäden ankommen kann. Im Unternehmen ist es nicht rational, dass jeder Mitarbeiter hochqualifiziert ist, denn je höher die Qualifikation, desto höher muss der Arbeitslohn sein. Bei der Reparatur des Fahrgestells wird die Reparatur eines Autos oft von zwei Mitarbeitern durchgeführt, von denen in der Regel ein Mitarbeiter Nebenarbeiten ausführt, die keine hohen Qualifikationen erfordern.

Unmittelbar nach der Unterzeichnung des Bestellauftrags durch den Kunden erteilt der Servicemanager die Anweisung, die benötigten Ersatzteile und Materialien zu finden. Zunächst wird geprüft, ob die Materialien im Lagerbestand sind. Wenn im Lagerhaus keine Ersatzteile vorhanden sind, werden sie angekauft. Ob diese gebraucht oder neu sind, hängt vom Wunsch des Kunden ab.

Während die Ersatzteile beschafft werden, beginnen zwei Mitarbeiter damit, das Fahrzeug zu zerlegen und das Problem zu beseitigen. Nach Ausführung der Reparaturen sollte der Kfz-Meister eine zweite Kontrolle durchführen, und erst danach wird das Auto wieder zusammengebaut. Nach der Montage führt der Kfz-Meister eine Endkontrolle durch, vervollständigt die leeren Felder der gebrauchten Ersatzteile und Materialien im Bestellauftrag, zeichnet den Bestellauftrag ab und reicht ihn an den Servicemanager weiter.

#### Schritt 7 – Die Auslieferung des fertigen Fahrzeugs

Der Servicemanager führt eine Endkontrolle durch, um sicherzustellen, dass alle Arbeiten, die der Kunde bestellt hat, tatsächlich mit der höchsten Qualität ausgeführt wurden. Er sollte alle Details der Arbeit kennen, welche Teile ersetzt wurden und warum. Jeder Artikelpreis sollte bekannt sein, um dem Kunden bei der Auslieferung des reparierten Autos Auskunft über die erfolgten Maßnahmen erteilen zu können. Wenn der Kunde bei der Auslieferung des Autos alle Informationen über die Arbeit bekommt, wird er zufrieden sein und baut Vertrauen zu dem Mitarbeiter auf. Der Kunde muss ein Gefühl der Sicherheit erhalten und davon überzeugt sein, dass alle Arbeiten richtig durchgeführt wurden. Darüber hinaus muss man den Kunden überzeugen, dass die Kosten der Arbeit gerechtfertigt sind.

#### Stufe 8 – Kontrolle der Kundenzufriedenheit

Der Servicemanager stellt die Verbindung zum Kunden her, um festzustellen, ob der Kunde mit der erbrachten Dienstleistung zufrieden ist. Er muss Maßnahmen für Lösungen ergreifen, falls unerwartet Probleme auftauchen. Ebenso sollte er dem Kunden die nächste Wartung empfehlen.

Eine ständige Qualitätskontrolle der Dienstleistungen sorgt sowohl für Kundenzufriedenheit und -loyalität zur Werkstatt. Eine gute Qualitätssteuerung zeigt, wie eine größere Kundenzufriedenheit erreicht werden kann.<sup>22</sup>

### **5.2.3 Informationssoftware, die von Unternehmen verwendet wird**

Die Verwendung von Soft- und Hardware im Unternehmen in seiner klassischen Form; mithilfe einer sogenannten Full-Function Software (Paket) ist sehr vorteilhaft. Diese wird für den laufenden Betrieb und das Rechnungswesen entwickelt und eingesetzt und ermöglicht die vollautomatische Erstellung, Überwachung und Plan-Analyse des konsolidierten Haushalts.

### **5.2.4 "1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0"**

"1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens" 8.0" hat sich als einzige integrierte Lösung gezeigt, die die grundlegenden Konturen des Managements und Rechnungswesens deckt.<sup>23</sup> Diese Lösung ermöglicht ein einheitliches Informationssystem zu organisieren, um verschiedene Aspekte des Geschäfts zu bewältigen:

1. Unternehmensmanagement, einschließlich:
  - Kostenmanagement und Kostenrechnung;
  - Servicemanagement.
2. Asset Management und Planung von Reparaturen.
3. Finanzmanagement, einschließlich:
  - Budgetierung;
  - Cash Management;
  - Management für den gegenseitigen Zahlungsausgleich;
  - Finanz- und Steuerrecht, Rechnungswesen;
  - Die Bildung des Konzernabschlusses.
4. Lagerverwaltung (Bestand).

---

<sup>22</sup> Kleiner, B., S., Tarasov V. (2006) Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen. Organisation und Management. Moskau S. 32

<sup>23</sup> E.V. Boiko, (2010) 1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0 S. 13

5. Sales Management.
6. Beschaffungsmanagement.
7. Beziehungsmanagement mit Kunden und Lieferanten.
  - Personalleitung einschließlich der Personalkosten.
8. Monitoring und Analyse des Unternehmens.

Das Managerial Accounting im Programm basiert auf Daten, die in den Unterlagen verzeichnet sind, hängt aber nicht von der Art und Weise der Vorschriften der Rechnungslegung ab. Die Tatsache der Transaktion wird einmal eingegeben und wird dann weiter behandelt in der Verwaltungs- und Regel-Aufbewahrung.<sup>24</sup>

"1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0" bietet:<sup>25</sup>

- Management des Unternehmens – große Möglichkeiten für Analyse, Planung und Flexibilität der Verwaltung des Unternehmens, seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen;
- Für die Leiter der Abteilungen, Führungskräfte und Mitarbeiter direkt in der Produktion, Marketing, Beschaffung und anderen Aktivitäten, den Prozess der Reparatur von Autos zu gewährleisten – Werkzeuge, um die Effizienz der täglichen Arbeit in den Bereichen zu verbessern;

Für die Mitarbeiter der Buchhaltung – Mittel zur automatisierten Aufzeichnung in voller Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und dem Standard des Unternehmens.

Das Untersystem der Prozesskontrolle in „1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0“ ist für die Planung der Fertigungsprozesse und des Materialflusses in der Produktion entworfen, spiegelt die Prozesse der Produktion des Unternehmens und entwickelt ein Regulierungssystem für das Produktionsmanagement.

Implementierte in einem Teilsystem der Produktion die Kontrollmechanismen sichern die Produktionsplanung:<sup>26</sup>

- Szenario-Planung für die Entwicklung der verschiedenen strategischen Optionen der Produktion oder die Berücksichtigung möglicher Änderungen der Bedingungen des Unternehmens;
- Planungsverschiebung, Erweiterung des Planungshorizontes,
- Design, Fertigungsplanung;
- Budgetierungsintegration mit dem System.

---

<sup>24</sup> E.V. Boiko, (2010) 1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0 S. 25

<sup>25</sup> E.V. Boiko, (2010) 1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0 S. 32

<sup>26</sup> E.V. Boiko, (2010) 1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0 S. 33

Untersystem des Managements und Kostenrechnung ermöglichen dem Unternehmen wirksame Maßnahmen zur ‚Senkung der Produktions- und Reparaturkosten und somit die Steigerung der Rentabilität. Dieses Untersystem soll die tatsächlichen Kosten des Unternehmens LLC „AutoSharm“ und die Kalkulation von Dienstleistungen auf der Grundlage des Management Accounting reflektieren.<sup>27</sup>

Die Funktion der Untersysteme des Produktdatenmanagements trägt die Verantwortung für die regulatorischen Materialkosten für weitere Analyse und Bearbeitung der Normabweichungen in Rechnungen. Der Verbrauch von Materialien wird spezifiziert und in die erbrachten Leistungen eingebracht.

Für eine gute Planung der Instandhaltung und Reparatur werden verschiedene Erweiterungen der Managementuntersysteme von Reparaturen verwendet. Auch dieses Untersystem ermöglicht, alle Arten des betrieblichen Rechnungswesens zu automatisieren.<sup>28</sup>

Die Organisation einer effektiven Finanzführung ist eine der höchsten Prioritäten des Unternehmens LLC „AutoSharm“. Das Vorhandensein von "1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0" des Finanzmanagementsystems, das sich an der komplexen Lösung der Rechnungslegung sowie Kontrolle und Planung der Einnahmen und Kosten orientiert, ermöglicht dem Unternehmen, effektiv eigene Mittel und Investitionen anzulocken und zu nutzen. Es ermöglicht ebenfalls eine effizientere Verwaltung von Geschäftsprozessen und eine Steigerung der Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit.

Das Untersystem der Budgetierung implementiert die Funktionen, die für die Erstellung eines Systems der finanziellen Planung im Unternehmen notwendig sind:

- Planung der Gelderbewegung in der Organisation für einen beliebigen Zeitraum im Rahmen der zeitlichen Abstände von Projekten, Rest- und aktuellen Indikatoren, zusätzlicher Analysen (Nomenklatur, Geschäftspartner usw.);
- Überwachung der tatsächlichen Leistung des Unternehmens in den gleichen Abschnitten, in denen die Planung durchgeführt wurde;
- Erstellung der konsolidierten Berichterstattung über die Ergebnisse der Überwachung;
- Kontrolle der Einhaltung von Anträgen der Ausgaben für einen bestimmten Zeitraum;
- Finanzielle Analyse;
- Analyse der Verfügbarkeit von Finanzmitteln;
- Analyse der Abweichung von Soll- und Ist-Daten.

---

<sup>27</sup> E.V. Boiko, (2010) 1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0 S. 34

<sup>28</sup> E.V. Boiko, (2010) 1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0 S. 35

Cash-Management-Untersystem-Funktionen führen für eine effiziente Verwaltung von Cashflow des Unternehmens und dirigieren Kontrolle über laufende Zahlungsvorgänge.

Die Inanspruchnahme eines Managementuntersystems von gegenseitigem Zahlungsausgleich ermöglicht die Analyse der Veränderung der Verschuldung im Laufe der Zeit und erfasst zwei Arten von Schulden – tatsächliche und prognostizierte.

Die Möglichkeit der Bilanzierung in der „1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0“ bietet volle Übereinstimmung mit der russischen Gesetzgebung und erfüllt die Bedürfnisse des Unternehmens LLC „AutoSharm“. Das Untersystem Buchführung erlaubt nach russischem Recht alle Bereiche des Rechnungswesens zu führen. Die Organisation dieses Systems bietet einen hohen Grad an Automatisierung bei der Bildung der Rechnungslegung. Die Steuerbilanz für die Einkommensteuer ist unabhängig von der Buchführung. Die Haushaltsprozesse werden parallel in der Buchführung und im steuerlichen Rechnungswesen erfasst.

Das Untersystem Lagerhausmanagement (Verwaltung) ermöglicht das Lager effizient zu nutzen. Ferner kann die Produktivität der Arbeitnehmer, die für Ersatzteile zuständig sind, erhöht werden. Eben so lassen sich Personal- und Vertriebsstrukturen verbessern und das Untersystem bietet rechtzeitige und umfassende Informationen für die kaufmännische Leitung des Unternehmens.

Das Untersystem Vertriebsmanagement bietet die Automatisierung von Verkaufsprozessen der Leistungen im Unternehmen. Das System enthält ein Tool zur Planung und Überwachung des Verkaufs von Dienstleistungen und ermöglicht die Probleme der Kundenaufträge zu lösen. Das Untersystem ist für die Planung von Leistungen auch auf der Grundlage der Verkaufszahlen in früheren Zeiträumen bestimmt. Zur Überwachung der Planumsetzung gibt es in dem System erweiterte Tools, die vergleichende Analyse von Daten über geplante und tatsächliche Verkäufe entwickeln.

Um die ununterbrochene Lieferung von Produktionsmaterialien und die Ausführung von Aufträgen in Einklang mit bestimmten Terminen in „1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0“ sicherzustellen, gibt es das Untersystem Beschaffungsmanagement. Es ermöglicht den Verantwortlichen rechtzeitig Entscheidungen über die Wiederauffüllung der Bestände von Rohstoffen und Materialien zu treffen, auch Einkäufe auf der Grundlage der Umsatzerlöse von Verkäufen und Dienstleistungen zu planen.

Die Funktionalität der Steuerung von Beziehungen zu Käufern und Kunden verwaltet die Beziehungen zu den Auftraggebern. Diese Funktionen können von den Vertriebsleitern und Versorgungsabteilungen benutzt werden.

Die Personalabteilung und die Abteilung Rechnungswesen nutzen das Untersystem in einem einheitlichen Informationsraum für die tägliche Arbeit. Dieses Untersystem ist für den Informationssupport der Personalpolitik des Unternehmens und die Automatisierung der Personalberechnungen notwendig.

Die Wirksamkeit des Managements, die Effizienz und Qualität der Entscheidungen der Leiter des Unternehmens LLC „AutoSharm“ hängen davon ab, wie effektiv die in den Informationssystemen gesammelten Daten über verschiedene Aspekte des Unternehmens verwendet werden können. "1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0" beinhaltet ein leistungsfähiges und flexibles Reporting-System, das es ermöglicht schnell und praktisch alle Aspekte der Organisation zu analysieren und kontinuierlich zu überwachen.

Der Anwender von "1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0" in LLC „AutoSharm“ kann jede Information für alle Teilstücke in den gewünschten Details erhalten. Er kann auch die Detailgenauigkeit, die Parameter der Gruppierung und Auswahlkriterien für die Daten im Zusammenhang mit den spezifischen Aufgaben anpassen.

Die Mitarbeiter von LLC „AutoSharm“ verwenden außer „1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0“ Tools von Microsoft Office, eine Software „Rechtliche Datenbank von Consultant Plus“, Internet-Ressourcen und Programme wie PowerPoint und Adobe Photoshop.

## 6. Finanzielle Analyse der LLC "AutoSharm"

In einer Marktwirtschaft kann eine richtige Managemententscheidung nur dann realistisch beurteilt werden, wenn eine finanzielle und wirtschaftliche Einschätzung der Lage auf Grundlage von einschlägigen Informationen vorgenommen wird. Die Quelle dieser Informationen sind Daten der finanziellen und wirtschaftlichen Analysen, die von der Buchhaltung, den Finanz- und Wirtschaftsabteilungen, der Audit Commission und der Organisation, die eine interne Revision vornimmt, systematisch durchgeführt werden sollten.<sup>29</sup>

Die Grundlage der wirtschaftlichen und finanziellen Analysen sind diverse Techniken. Die wichtigsten Instrumente sind:

- Horizontale (Zeit)Analyse – ein Vergleich der einzelnen Positionen zur Vorperiode;
- Vertikale (strukturelle) Analyse – Ermittlung der endgültigen Geschäftszahlen, Grad des Einflusses der einzelnen Positionen über die Ergebnisse als Ganzes;
- Trend-Analyse – ein Vergleich der einzelnen Stellungnahmen gegenüber der Vorperiode und die Definition des Trends, d. h. die wichtigsten Trends frei von zufälligen Effekten und den individuellen Merkmalen der verschiedenen Perioden. Mithilfe des Trends ermittelt man den Wert des Index in der Zukunft, d. h. es wird eine prognostizierte Analyse gegeben;

Analyse der relativen Parameter (Koeffizienten) – Das Verhältnis zwischen den einzelnen Positionen des Berichts oder der Positionen der verschiedenen Formen der Rechnungslegung, die Definition der Beziehung zwischen den Indikatoren;

- Faktorenanalyse – Analyse des Einflusses einzelner Faktoren (Gründe) auf Ergebnisse, mithilfe von deterministischen oder stochastischen Methoden der Untersuchung. Dabei kann die Faktorenanalyse direkt (die eigentliche Analyse) sein, wenn der effektive Steuersatz in Teile eingeteilt wird, und umgekehrt (Synthese), wenn einzelne Elemente zu einem gesamten Ergebnis zusammengeführt werden.<sup>30</sup>

Auf der Grundlage der Bilanzzahlen (Anhang 3), (Anhang 4) wird eine Analyse der Finanzlage der LLC „AutoSharm“ durchgeführt.

Ergänzende Informationen wurden durch Berechnung aus den Daten des Unternehmens ermittelt:

### 1. Die durchschnittliche Größe für das Jahr 2010

- Vermögenswerte (Kapital): 66.390.000 Rubel.

---

<sup>29</sup> Harald Hungenberg, (2010) Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren S. 67

<sup>30</sup> <sup>30</sup> Harald Hungenberg, (2010) Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren S.73

- Langfristige Vermögenswerte: 410.000 Rubel.
  - Immaterielle Vermögenswerte: 50.000 Rubel.
  - Anlagevermögen: 34.220.000 Rubel.
  - Umlaufvermögen: 18.980.000 Rubel.
  - Rücklagen: 4.875.000 Rubel.
  - Forderungen: 11.857.000 Rubel.
  - Vermögen, welches tatsächlich im Umlauf ist: 66.137.000 Rubel.
2. Bankkredit, der in der Bilanz widerspiegelt wird, für den Kauf von Inventar.
  3. Erlöse aus dem Verkauf von Dienstleistungen der Berichtsperiode zu Basispreisen: 113.796.000 Rubel.
  4. Volle Selbstkosten für Dienstleistungen der Berichtsperiode, ausgehend von den Basiskosten: 103.956 Rubel.

## **6.1. Horizontale und vertikale Analyse des Unternehmens**

Einschätzung der Zusammensetzung, Struktur und Dynamik der Vermögenswerte (horizontale und vertikale Analyse)

Die Analyse der Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (Anhang 5) des Unternehmens zeigt, dass sich im Jahr 2010 gegenüber 2009 das Vermögen des Unternehmens nicht verändert hat. Die Bilanzsumme erhöhte sich um 11.837 Rubel. oder 15,57 %. Das Wachstum des Vermögens bedingt vor allem eine Erhöhung der langfristigen Vermögenswerte auf 10.785.000 Rubel sowie Umlaufvermögen auf 1.052 Rubel. Im Gegenzug ist das langfristige Vermögen gewachsen, bedingt durch die erhöhten Werte des Anlagevermögens auf 22.928.000 Rubel, bei gleichzeitiger Reduzierung der Bauanlagen um 12.360.000 Rubel. Das Wachstum der langfristigen Investitionen von 194.000 Rubel sowie der kurzfristigen Anlagen von 2.779 Rubel bedeutet die Immobilisierung von finanziellen Ressourcen der Haupttätigkeit.

Die Analyse der Dynamik des Umlaufvermögens ergibt, dass die größten Auswirkungen auf das Wachstum die Vergrößerung von Bestandswerten auf 2.151.000 Rubel und kurzfristige Investitionen auf 2.779.000 Rubel zur Folge haben.

Die Forderungen haben sich um 3.364.000 Rubel verringert. Das ist ein positiver Schritt in der Organisationsaktivität. Zum Berichtstag verringerte sich der Kassenbestand um 1.074 Rubel, was zweideutig ist:

- Einerseits führt die Verringerung der Finanzmittel zu einer Verschlechterung der Zahlungsfähigkeit.
- Andererseits entstehen Verluste durch die Senkung der realen Kosten des Geldes durch Inflation.

Bei der Beschreibung der Struktur der Aktiva in der Dynamik sollte die Erhöhung des Anteils des Anlagevermögens beachtet werden und die Reduzierung eines Anteils des Umlaufvermögens um 1,42 %.

## **6.2 Bewertung von Struktur und Dynamik der Quellen der Bildung der Aktiva (horizontale und vertikale Analyse)**

Die Analyse der Vermögenswerte der Organisation (Anhang 7) zeigt, dass der Gesamtumfang im Jahr 2010 um 11.837 Rubel stieg. Das Eigenkapital erhöhte sich auf 6.070.000 Rubel. Die langfristigen Verbindlichkeiten stiegen um 296.000 Rubel, die kurzfristigen Verbindlichkeiten auf 5.471.000 Rubel. Die Zusammensetzung des Kapitals im untersuchten Zeitraum hat sich nicht geändert, neue Quellen wurden nicht angezeigt.

Die Analyse der Dynamik der Kapitalstruktur zeigt, dass das Wachstum des Eigenkapitals gesunken ist und die kurzfristigen Verbindlichkeiten haben sich jeweils um 3,23 % erhöht. Die Erhaltung einer solchen Entwicklung könnte zum Verlust der finanziellen Unabhängigkeit führen

Die Analyse des Eigenkapitals hat gezeigt:

- Die Größe des eigenen und zusätzliches Kapitals hat sich nicht verändert;
- Die Kapitalrücklage erhöhte sich um 7.116.000 Rubel (um 2,8- fache);
- Der nicht verteilte Gewinn aus den Vorjahren in Höhe von 9.988.000 Rubel wurde vollständig im Jahr 2010 verteilt.
- Der Nettogewinn im Zeitraum der Analyse belief sich auf 8.942 Rubel, im Berichtsjahr wurde er nicht verteilt, d. h. die Summe der Gewinnrücklagen in der Bilanz (Anhang 4) ist identisch mit dem Gewinn (Anhang 12) für 2010.

Die Analyse der Dynamik der kurzfristigen Verbindlichkeiten hat gezeigt, dass im Jahr 2009 teilweise das Darlehen von 914.000 Rubel zurückbezahlt wurde, was 15,17 % der Summe

vom Anfang der Periode beträgt. Die Kreditforderung beläuft sich am Ende der Periode auf 1.618.000 Rubel, das Wachstum umfasste 6.190 Rubel und trug zum Wachstum des Gesamtkapitals bei (52,29 %).

Ein Vergleich der Kreditforderungen und Verbindlichkeiten am Bilanzstichtag und deren Veränderung im Laufe der Zeit zeigt die finanziellen Belastungen und eine deutliche Verschlechterung der Zahlungsfähigkeit.

### **6.3. Koeffizienzanalyse des Unternehmens**

Bewertung der Zahlungsfähigkeit der Organisation und die Liquidität der Bilanz.

Äußere Erscheinungsform der finanziellen Stabilität des Unternehmens ist seine Zahlungsfähigkeit. Das Unternehmen gilt als zahlungsunfähig, wenn seine liquiden Mittel und kurzfristigen Anlagen (Wertpapiere, vorübergehende Finanzhilfen an andere Unternehmen) sowie aktiven Zahlungen (Debitoren) seine kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht decken.<sup>31</sup>

Liquidität – die Fähigkeit, schnell zu reagieren, seine finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen und, wenn nötig, schnell eigene Kosten zu realisieren. Je schneller das Vermögen der Gesellschaft ohne Wertverlust rückgängig gemacht werden kann, desto höher ist die Liquidität.<sup>32</sup>

Die Zahlungsfähigkeit und Liquidität stehen in einem sehr engen Verhältnis zueinander. Der Grad der Liquidität hängt von der Zahlungsfähigkeit ab.

Die Zahlungsfähigkeit umfasst das Vorhandensein von liquiden Mittel im Unternehmen. Fraglich ist, ob das Unternehmen ausreichende Mittel für die fristgerechte Rückzahlung von Forderungen hat.

So sind die wichtigsten Merkmale der Zahlungsfähigkeit:<sup>33</sup>

a) Verfügbarkeit ausreichender Mittel auf dem Konto, b) das Fehlen überfälliger Kreditforderungen.

Die Bewertung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens erfolgt unter Verwendung von Liquiditätskennziffern. Sie spiegeln die Möglichkeit des Unternehmens kurzfristige Schulden auf Kosten bestimmter Elemente des Umlaufvermögens zurückzuzahlen.

---

<sup>31</sup> Harald Hungenberg, (2010) Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren, S.16

<sup>32</sup> Harald Hungenberg, (2010) Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren, S.23

<sup>33</sup> Klaus Spermann, (2002) Finanzanalyse und Unternehmensbewertung, S. 304

Für die Analyse der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens werden Vermögenswerte des Unternehmens im Hinblick auf ihre Liquidität gruppiert (Tabelle 3).

*Tabelle 3: Zusammenfassung von Vermögenswerten auf der Ebene der Liquidität*

<b>Aktiva</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Veränderungen (+,-)</b>
1	2	3	4
<b>1. Unmittelbar realisierbare Aktiva</b>			
1.1. Geldmittel	1.360	286	-1.074
1.2. Kurzfristige Investitionen	1.265	4.044	2.779
1.3. Insgesamt realisierbare Aktiva	2.625	4.330	1.705
1.4. In Prozent des Gesamtvermögens (p.1.3/p.5)	3,45	4,93	1,48
<b>2. Schnell realisierbare Aktiva</b>			
2.1. Forderungen mit Laufzeit bis zu einem Jahr	5.904	2.540	-3.364
Zweifelhafte	-	140	140
Auszahlungen	966	800	-166
2.2. Insgesamt realisierbare Aktiva	4.938	1.600	-3.338
2.3. In Prozent als Gesamtvermögen (p.2.2/p.5)	6,49	1,82	-4,67
<b>3. Aktiva mit durchschnittlicher Deckung</b>			
3.1. Vorräte	5.885	8.036	2.151
3.2. Mehrwertsteuer auf erhaltene Werte	328	807	479
3.3. Geleistete Auszahlungen	966	800	-166

3.4. Sonstiges Umlaufvermögen	32	113	81
3.5. Gesamttaktiva der durchschnittlichen Deckung	7.211	9.756	2.545
3.6. In Prozent des Gesamtvermögens (p.3.6/p.5)	9,48	11,10	1,62
4. Schwierig zu implementierende und nicht illiquide Vermögenswerte			
4.1. Langfristiges Vermögen	61.260	72.045	10.785
4.2. Forderungen mit Laufzeit bis zu einem Jahr	-	-	-
4.3. Zweifelhafte Forderungen	-	140	140
4.4. Insgesamt schwierig zu implementierende und nicht illiquide Vermögenswerte	61.260	72.185	10.925
In Prozent des Gesamtvermögens (p.4.4/p.5)	80,57	82,15	1,58
Aktiva insgesamt	76.034	87.871	11.837

Quelle: Eigene Darstellung

Fazit: Die Analyse der Zahlungsfähigkeit zeigt, dass Ende 2009 und Ende 2010 die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens unbefriedigend bleibt. Aufgrund der Kosten aller Umlaufvermögenswerte können jeweils nur 92 % und 74 % der kurzfristigen Verbindlichkeiten gedeckt werden. Die Werte des Umlaufvermögens sind daher nicht ausreichend, um alle Verpflichtungen zu erfüllen.

Basierend auf der Bilanz des Unternehmens und Tabelle 3 wird eine Analyse der Dynamik der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens durchgeführt (Tabelle 4).

Tabelle 4: Analyse der Zahlungsfähigkeit

Indikatoren	2009	2010	Veränderungen (+,-)
1	2	3	4
<b>1. Kurzfristige Verpflichtungen</b>			
1.1. Kurzfristige Kredite	6.025	5.111	-914
1.2. Verbindlichkeiten	9.990	16.180	6.190
1.3. Insgesamt kurzfristige Verbindungen	16.015	21.291	5.276
<b>2. Aktiva</b>			
2.1. Aktiva I Gruppe	2.625	4.330	1.705
2.2. Aktiva II Gruppe	4.938	1.600	-3.338
2.3. Aktiva III Gruppe	7.211	9.756	2.545
2.4. Aktiva IV Gruppe	61.260	72.185	10.925
2.5. Aktiva insgesamt	76.034	87.871	11.837
Koeffizient absoluter Zahlungsfähigkeit (p.2.1./p.1.3.)	0,16	0,20	0,04
Koeffizient der schnellen (dringenden) Liquidität (p.2.1.+p.2.2.) /p.1.3.)	0,47	0,28	-0,19
Koeffizient der fließenden Liquidität (KfL) (p.2.1.+p.2.2.+p.2.3.)/p.1.3.)	0,92	0,74	-0,19
KfL ausreichend =	Kurzfristige Verbindlichkeiten + Aktiva III Gruppe		= 1,46
	Kurzfristige Verbindlichkeiten		

Quelle: Eigene Darstellung

## 6.4 Analyse des Umsatzes des Umlaufvermögens

Der wichtigste Teil des Gesellschaftskapitals ist das Umlaufvermögen. Dazu gehören Bestände (Rohstoffe, Geringwertige Wirtschaftsgüter, Fertigwaren, Versandgut, work in progress etc.), Finanzmittel (Mittel auf aktuellen und Fremdwährungskonten, Bargeld etc.), kurzfristige finanzielle Anlagen (Wertpapiere, sofern kurzfristige Kredite etc.), und Forderungen (andere Forderungen von Tochtergesellschaften und verbundenen Unternehmen etc.).<sup>34</sup>

Der Erfolg des Produktionszyklus des Unternehmens hängt weitgehend vom Zustand des Umlaufvermögens ab, weil der Mangel am Umlaufvermögen die Produktion des Unternehmens lähmt, den Produktionszyklus unterbricht und bewirkt, dass die Gesellschaft die Fähigkeit zur Schuldentilgung verliert, was schließlich zur Insolvenz führt.

Umsatzkennzahlen ermöglichen die Analyse darüber, wie effizient das Unternehmen in seiner Umwelt interagiert. Sie sind von großer Bedeutung für die Bewertung der Reserven, die die finanzielle Lage des Unternehmens verbessern, da die Fluktuation von Mitteln, d. h. die Geschwindigkeit ihrer Transformation in Form von Geld, eine direkte Auswirkung auf die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens hat<sup>35</sup>

Ausführung der Analyse vom Umsatz des Umlaufvermögens in der Dynamik (Tabelle 5).

*Tabelle 5: Analyse des Umsatzes vom Umlaufvermögen*

Indikatoren	2009	2010	Veränderungen (+,-)
1	2	3	4
<b>1. Verkaufserlöse</b>	127.134	142.245	15.111
<b>2. Reste durchschnittlich</b>			
2.1. Umlaufvermögen insgesamt	18.980	15.300	-3.680
2.2. Rücklagen	4.875	6.960	2.085
2.3. Forderungen	11.857	4.222	-7.635
<b>3. Ausmaß der Umsätze für eine Periode</b>			
3.1. Umlaufvermögen insgesamt	6,70	9,30	2,60

<sup>34</sup> Klaus Spermann, (2002) Finanzanalyse und Unternehmensbewertung, S. 321

<sup>35</sup> Klaus Spermann, (2002) Finanzanalyse und Unternehmensbewertung, S. 323

(p.1/p.2.1.)			
3.2. Rücklagen (p.1/p.2.2.)	26,08	20,44	-5,64
3.3. Forderungen (p.1/p.2.3.)	10,72	33,69	22,97
<b>4.Durchschnittliche Dauer des Umsatzes</b>			
4.1. Umlaufvermögen insgesamt, Tag (p.2.1.x360/p.1)	53,74	38,72	-15,02
4.2. Rücklagen, Tag (p.2.2.x360/p.1)	13,80	17,61	3,81
4.3. Forderungen, Tag (p.2.3.x360/p.1)	33,57	10,69	-22,89
<b>Das wirtschaftliche Ergebnis von Veränderungen vom Umsatz</b> (auf die Freisetzung vom Umlaufvermögen (-), findet Einbeziehung des Umlaufvermögens(+)) ((p.1sp.3.4/360)xp.4.1.sp.4)	X	- 5.935,94	X

Quelle: Eigene Darstellung

Fazit: Im Vergleich zum Jahr 2009 stieg die Effizienz der finanziellen Ressourcen des Umlaufvermögens im Jahr 2010:

- Die Anzahl der Umsätze stieg um 2,6-fache.
- Die durchschnittliche Dauer eines Umsatzes verringerte sich um 15 Tage.

In diesem Fall verlangsamten sich die Lagerumsätze, während sich die Forderungen erhöhen. Als Folge der Beschleunigung des Umsatzes belief sich die Größe der Freigabe der Finanzmittel des Umlaufvermögens auf 5.926.900 Rubel.

## 6.5 Analyse der finanziellen Unabhängigkeit

Diese Gruppe von Koeffizienten zeigt, wie stark das Unternehmen auf externe Finanzierungsquellen angewiesen ist. Bei den Zahlen der finanziellen Analyse sollte bedacht werden, dass die Werte relativ sind. Sie sollten nur in der Dynamik betrachtet werden und auch nur dann, wenn sie mit anderen Maßnahmen verglichen werden.

Tabelle 6: Analyse der Dynamik der finanziellen Unabhängigkeit des Unternehmens

Indikatoren	2009	2010	Veränderungen (+,-)
1	2	3	4
<b>1. Quelle der finanziellen Mittel (Anhang 5)</b>	76.034	87.871	11.837
<b>2. Quelle des Eigenkapitals (Anhang 6)</b>	57.200	63.270	6.070
3. Davon gerichtet ins Umlaufvermögen (Anhang 7)	61.260	72.045	10.785
<b>4. Insgesamt eigene Quellen im Umlauf (p.2-p.3)</b>	-4.060	-8.775	-4.715
5. Umlaufvermögen (Anhang 5)	14.774	15.826	1.052
6. Rücklagen (Anhang 7)	5.885	8.036	2.151
<b>7. Autonomiekoeffizient (p.2/p.1)</b>	0,75	0,72	-0,03

Quelle: Eigene Darstellung

Fazit: Die Analyse der finanziellen Unabhängigkeit des Unternehmens für Ende 2009 und Ende 2010 ergab, dass das Unternehmen über finanzielle Unabhängigkeit verfügt und Quellen hat, die man als finanzielle Möglichkeit beanspruchen könnte, da der Grad des Koeffizienten der Autonomie 0,75 und 0,72 beträgt bzw. der Grad jeweils über dem Niveau der kritischen Punktes<sup>36</sup> von 0,25 und 0,22 liegt.

Bei der Bildung vom Umlaufvermögen stehen keine eigenen Mittel zur Verfügung und alle laufenden Aktivitäten werden durch Fremdkapital finanziert. Folglich ist die Berechnung eines Koeffizienten der Sicherung von Umlaufvermögen mithilfe des eigenen Umlaufkapitals und des Koeffizienten der finanziellen Unabhängigkeit im Hinblick auf die Bildung von Beständen und Wendigkeit unangemessen.

<sup>36</sup> Kritischer Punkt des Autonomiekoeffizients -0,5.

## 6.6 Gewinnfaktoranalyse von verkauften Leistungen

Basierend auf Daten aus dem Rechnungswesen LLC „AutoSharm“ wurde eine Faktorenanalyse der Gewinne von verkauften Dienstleistungen ausgeführt (Tabelle 7).

Tabelle 7: Gewinnfaktoranalyse von verkauften Leistungen

Indikatoren	Preise und Kostenaufwand		2010
	2009	2009	
1	3	4	5
Erlöse aus verkauften Dienstleistungen, Tausend Rub.	127.134	113.796	142.245
Gesamtkosten der verkauften Dienstleistungen, Tausend Rub.	115.507	103.956	128.500
Gewinn (Verlust) aus verkauften Dienstleistungen, Tausend Rub.	11.627	9.840	13.745

Quelle: Eigene Darstellung

Berechnung der Beeinflussung von Faktoren auf Gewinne von verkauften Leistungen:

1. Faktor der verkauften Leistungen

$$11.627 \times 113.796 / 127.134 - 11.627 = - 1.221$$

2. Struktur der verkauften Dienstleistungen

$$9840 - 11.627 \times 113.796 / 127.134 = - 566$$

3. Faktor der Selbstkosten der verkauften Dienstleistungen

$$128.500 - 103.956 = - 24.544$$

4. Gewinn von verkauften Leistungen (Preisänderungen)

$$142.245 - 113.796 = 28.449$$

## 5. Balance-Faktor

$$-121-566-24.544 +28.449 = 2.118$$

Fazit: Die Faktorenanalyse der Gewinne aus verkauften Leistungen zeigt, dass das Wachstum des Gewinns von verkauften Leistungen bedingt ist durch die Beeinflussung des Preisfaktors.

Faktoranalyse der Rentabilität der verkauften Leistungen (Tabelle 8)

*Berechnung vom Einfluss der Faktoren auf die Veränderung von Einkommen der verkauften Leistungen:*

### 1. Strukturfaktor der verkauften Dienstleistungen

$$9,47-10,07 = - 0,6$$

### 2. Selbstkostenfaktor für verkaufte Dienstleistungen

$$-11,44-9,47 = - 20,91$$

*Tabelle 8: Faktoranalyse der Rentabilität der Dienstleistungen*

<b>Indikatoren</b>	<b>2009</b>	<b>Preise und Kostenaufwand 2009</b>	<b>In Preisen 2009</b>	<b>2010</b>
1	2	3	4	5
Einnahmen aus verkauften Dienstleistungen, Tausend Rub.	127.134	113.796	113.796	142.245
Gesamtkosten aus verkauften Dienstleistungen, Tausend Rub.	115.507	103.956	128.500	128.500
Gewinn (Verlust) aus verkauften Dienstleistungen, Tausend Rub.	11.627	9.840	-14.704	13.745
Rentabilität verkaufter Dienstleistungen, % (p.3/p.2)x100	10,07 %	9,47 %	-11,44 %	10,70 %

*Quelle: Eigene Darstellung*

### 3. Preisfaktor

$$10,70 - (-11,44) = 22,14$$

### 4. Balance-Faktor

$$-0,6 + (-20,91) + 22,14 = 0,63$$

Fazit: Die Faktoranalyse der Rentabilität der verkauften Dienstleistungen zeigt, dass die Steigerung der Profitabilität dieser Leistungen um 0,63 % bedingt ist durch die höheren Preise für Dienstleistungen.

## 6.7 Die Analyse der relativen und absoluten Indikatoren der finanziellen Stabilität LLC „AutoSharm“

Basierend auf Tabelle 4, Tabelle 5 und Tabelle 6 wird eine zusammenfassende Tabelle der Indikatoren zur Beschreibung der finanziellen Stabilität der komplexen Organisation erstellt (Tabelle 9).

*Tabelle 9: Zusammenfassende Tabelle der Indikatoren zur Charakterisierung der Stabilität des Unternehmens*

Indikatoren	2009	2010	Veränderungen (+,-)
1	2	3	4
1. Autonomiekoeffizient	0,75	0,72	-0,03
2. Koeffizient der absoluten Zahlungsfähigkeit	0,16	0,2	0,04
3. Koeffizient der sofortigen Liquidität	0,47	0,28	-0,19
4. Koeffizient der aktuellen Liquidität	0,92	0,74	-0,18
5. Koeffizient der aktuellen Liquidität auf dem ausreichenden Stand	1,45	1,46	0,01
6. Umsatzrendite,	9,15	9,66	0,51
7. Anzahl der Umdrehungen des Umlaufvermögens	6,7	9,3	2,6

8. Durchschnittliche Dauer einer Umdrehung des Umlaufvermögens, Tage.	53,7	38,7	-15
9. Durchschnittliche Dauer einer Umdrehung einer Forderung, Tage.	X	4,5	X
10. Durchschnittliche Dauer einer Umdrehung einer Verbindlichkeit, Tag	X	13,7	X

Quelle: Eigene Darstellung

Folgerung der finanziellen Tragfähigkeit des Unternehmens:

Im Jahr 2010 gab es eine Schwächung der Finanzstabilität und auf den Bilanzstichtag kann es nicht eindeutig zurückgeführt werden, denn:

- Der Anteil des Eigenkapitals beträgt insgesamt 72 %, was die finanzielle Tätigkeit positiv beschreibt;
- In dieser Zeit wurde das Umlaufvermögen in vollem Umfang vom Darlehen gebildet, was einen negativen Aspekt hat;
- Die Zahlungsfähigkeit der Firma ist, wie oben erwähnt, unbefriedigend;
- Der entscheidende Faktor bei der Aufrechterhaltung der finanziellen Stabilität war die Beschleunigung der Dauer des Umlaufvermögens durch eine Verkürzung der Dauer der Forderungen;
- Im Berichtszeitraum erfolgte die Respektierung der Grundlagen für eine erfolgreiche Finanzpolitik, da die durchschnittliche Dauer des Umsatzes der Verbindlichkeiten mehr als die durchschnittliche Dauer des Umsatzes von Forderungen auf 9,2 Tage beträgt, was zu einem Zufluss der finanziellen Mitteln führt.

## 7. Wirtschaftliche Bewertung eines Investitionsprojekts

### 7.1 Charakterisierung einer neuer Dienstleistung

1. Keine Delle und keine neuen Malerarbeiten (Fabrikfarbe bleibt)
2. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen
3. Keine Demontage von Teilen

Die Idee der Reparatur von Dellen ohne Lackierung hatte ein amerikanischer Kfz-Mechaniker nach einem heftigen Hagel, als sein Auto zu 90 % mit Beulen bedeckt war, ohne dass die Farbe Schäden aufwies. Er experimentierte und fertigte ein spezielles Werkzeug, um die vielen Dellen auszugleichen, insbesondere auch die Beulen, die sich an schwer erreichbaren Stellen befanden. Es gibt zwei Methoden, um die Dellen zu entfernen:<sup>37</sup>

- Durch Erhitzen (Richten), hier entstehen Schäden an der Farbe;
- Mit einem speziellen Werkzeug, d. h. für jede Delle gibt es ein eigenes spezielles Werkzeug, es hängt vom Durchmesser der Delle ab und davon, wo sich die Delle befindet.

Diese Technologie wurde von US-Firma «CarSpot» patentiert und wird zwischenzeitlich weltweit vertrieben. In Russland ist diese Technologie in Moskau vertreten. In St. Petersburg ist diese Dienstleistung noch nicht auf dem Markt vorhanden.

Grundlage der Methode für eine Reparatur von Dellen ohne Lackierung auf der Karosserie ist ein spezielles Werkzeug. Mithilfe dieses Werkzeugs arbeitet der Kfz-Meister an dem beschädigten Teil (Vertiefung) von innen. Das Ergebnis einer solchen Bearbeitung ist die volle Wiederherstellung der Geometrie des geschädigten Teils in seinem ursprünglichen Auslieferungszustand.<sup>38</sup>

Eine der wichtigsten Bedingungen für eine erfolgreiche Anwendung dieser Technologie ist das Fehlen von Schäden am Farbmantel des Fahrzeugs. Wenn die Delle Lackschäden aufweist, sind Lackierungsarbeiten notwendig. Sofern die Farbe jedoch erhalten ist, können fast alle Beulen von 1 mm bis zu mehreren Zentimetern Durchmesser vollständig entfernt werden.

---

<sup>37</sup> <http://www.car-rep-profiteam.at/infos.pdf>

<sup>38</sup> <http://ohne-dellen.com/smart-repair.html>

Verglichen mit herkömmlichen Methoden für die Entfernung von Dellen wie lokale oder vollständige Lackierung hat die Methode der Dellenreparatur ohne Lackierung mehrere Vorteile:<sup>39</sup>

1. Einer der wichtigsten Vorteile ist die Tatsache, dass diese Technologie es ermöglicht, die Werkfarbe zu erhalten und eine Neulackierung zu verhindern. Wer schon einmal mit der Lackierung konfrontiert wurde, weiß, welche Schwierigkeiten dies in der Regel verursacht.

Zunächst muss die gleiche Farbe die Farbe der Karosserie getroffen werden; komplexe Farben wie Silber oder Perle sollen an dieser Stelle erst gar nicht erwähnt werden. Bei der Lackierung werden oft angrenzende Teile getroffen, um die Unterschiede in der Farbe zu minimieren. Darüber hinaus sollte man nicht übersehen, dass das Auto in die Reihe der Fahrzeuge, die "schon mal lackiert" wurden, eingestuft wird. Dies wirkt z. B. beim Verkauf des Fahrzeugs Fragen auf und schmälert den Wert.

2. Wirtschaftlichkeit. Die Kosten für die Beseitigung des Mangels mithilfe dieser Technologie ist viel billiger und liegt oft im Bereich von 10 % bis 40 % der Kosten von herkömmlichen Reparaturen (je nach Größe und Komplexität der Beulen sowie der Möglichkeit des Zugangs zum beschädigten Ort).

3. Effizienz und Lokalität. Es entsteht keine Notwendigkeit der Demontage der Teile, die charakteristisch sind für eine Lackierung (Vorbereitung, Trocknung etc.). Dies führt zu einer deutlichen Zeitreduzierung, die für die Reparatur notwendig ist. In Abhängigkeit von der Komplexität des Schadens benötigen die Mitarbeiter durchschnittlich zwischen 15 Minuten und 1,5 Stunden, damit von den Beulen keine Spuren bleiben.<sup>40</sup>

Wenn man sich die Vorteile dieser Technologie vor Augen hält, möchte jeder Autobesitzer sein Auto so schnell wie möglich und so billig und hochwertig wie möglich repariert bekommen. Bei der Reparatur von Dellen ohne Lackierung bleibt das Element in seiner ursprünglichen (Fabrik)Farbe und jeder Autobesitzer weiß, dass alles, was im Werk lackiert worden ist, auf einem sehr hohen Niveau unter besonderen Bedingungen wie speziellen Kammern erfolgt ist, bei dem der Prozess automatisiert und jede Störung eliminiert ist. Dementsprechend reduziert jede weitere Reparatur, die nicht in der Fabrik durchgeführt wird und bei der in die Metallstruktur eingegriffen wird, die Haftung der farbigen Elemente (Farbgarantie). Zum Beispiel gewährt eine Fabrik eine 10-jährige Garantie auf die lackierten Bauelemente, bei der Reparatur dieser Bauteile gibt eine Werkstatt eine Garantie von maximal einem Jahr.

---

<sup>39</sup> <http://www.automanzil.com/automotive-smart-repair.htm>

<sup>40</sup> <http://www.car-rep-profiteam.at/infos.pdf>

## **7.2. Wirtschaftliche Bewertung eines Projekts**

Um eine wirtschaftliche Bewertung des Projekts durchzuführen, ist es notwendig, Absatzmengen und Preise für die neue Dienstleistung zu berechnen. Ebenso ist die Berechnung der Kapital- und Betriebskosten sowie die Berechnung des Break-Even-Punktes, die Berechnung der Amortisationszeit, die Ermittlung von Finanzierungsquellen sowie die Durchführung der Auswertung, der Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Projekts erforderlich.<sup>41</sup>

### **7.2.1 Berechnung der Absatzmenge und Kosten für neue Dienstleistungen (Smart-Repair-Methode)**

#### **7.2.1.1 Preispolitik**

Weil die Reparatur von Dellen ohne Lackierung neu auf dem Markt in St. Petersburg ist, ist es notwendig eine Marktanalyse des Marktes in Moskau durchzuführen und die Anpassung an die lokalen Marktbedingungen herzustellen.

Man nimmt die Top-10-Unternehmen in Moskau: „Ast Motors“, „Kart-Tuning“, "Sport-Garage", "Automobil-Club", "Automaster", "Set-Auto“, „Autoengineering“, "Alliance", "Arcturus" und "Belar".

Studien haben gezeigt, dass die durchschnittlichen Kosten der Reparatur für Beulen ohne Lackierung in Moskau 6.000 Rubel betragen. Im Durchschnitt hat ein Unternehmen 800 Reparaturen pro Jahr.

Der Markt für Karosseriereparaturen in St. Petersburg unterscheidet sich vom Markt in Moskau in folgenden Parametern:

- Der durchschnittliche Preis für den Dienst in St. Petersburg ist 30 % niedriger;
- Die Nachfrage nach Karosseriereparatur liegt in St. Petersburg unter 30 %.

Diese Daten wurden durch eine Analyse der Informations- und Werbemedien (Zeitungen und Zeitschriften für kostenlose Anzeigen) ermittelt.

Dementsprechend macht es Sinn, auf dem Markt in St. Petersburg die Reparatur von Dellen ohne Lackierung mit einem durchschnittlichen Preis von 4.000 Rubel anzubieten. Ebenso

---

<sup>41</sup> Klaus Spermann, (2002) Finanzanalyse und Unternehmensbewertung, S 45

sollte man sich auf Kennzahlen von 500 bis 550 Reparaturen im ersten und zweiten Jahr einstellen und für das dritte und vierte Jahr von 600 bis 700 Reparaturen pro Jahr ausgehen.

Zu beachten ist, dass das Fehlen von Konkurrenten und die hohe Attraktivität der Dienstleistung es erlaubt eine Preispolitik in Richtung steigender Preise zu betreiben. Diese Annahme wird durch Gutachten unterstützt. Aber da man genau die Erhöhung der Preise nicht vorhersagen kann, wird dies nicht in der Berechnung berücksichtigt.

Auf der Grundlage dieser Information hat das Management der LLC „AutoSharm“ entschieden eine neue Ausrüstung zu kaufen und diese Dienstleistung im Unternehmen einzuführen.

Im Unternehmen arbeiten ein Spezialist und ein Berufsschüler (kostenloses Training für 6 Monate).

Basierend auf der Marktanalyse für die Dienstleistung Beseitigung von Dellen ohne Lackierung wurden bestimmte Verkaufsmengen, die Verkaufspreise und Absatzmengen berechnet. Darüber hinaus wurden Planungsleistungen für das Projekt durchgeführt.

Die erwarteten Umsätze sind in Tabelle 10 dargestellt.

*Tabelle 10: Geplante Absatzmenge*

Indikatoren	Mess- Einheit	Jahre (Periode) des Projekts				Durch- schnittlich im Jahr
		1	2	3	4	
1. Dienstleistungsumsatz „Reparatur von Dellen ohne Lackierung“	St.	500	550	600	700	587,5
2. Geplanter durchschnittlicher Jahrespreis für Dienstleistungen	Rub./St.	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
<b>3. Umsatzvolumen der neuen Dienstleistung</b>	<b>Rub./ Jahr</b>	<b>2,000</b>	<b>2,200</b>	<b>2,400</b>	<b>2,800</b>	<b>2,350</b>

Quelle: Eigene Darstellung

In diesem Projekt wurde die Methode zur Berechnung der geplanten Absatzmengen in Preisen "für heute" berechnet. Die Tabelle zeigt, dass im ersten und zweiten Jahr die Entwicklung von Produktion und Vertrieb von neuen Produkten erfolgt, die eine maximale Reichweite im dritten und vierten Jahr des Projekts aufweist. Die durchschnittlichen jährlichen Umsätze (Einnahmen) für das Projekt belaufen sich auf 2.350.000 Rubel. Auf der Grundlage dieses Wertes wird in weiteren Berechnungen das durchschnittliche Jahreseinkommen des Projektes und die Zeit seiner Deckung bestimmt.

### 7.2.1.2 Berechnung der Projektkosten und die Definition des Break-Even-Punktes

- Berechnung der Investitionskosten für das Projekt

Die Hauptsummen der Investitionen für ein Projekt hängen mit dem Erwerb der Ausrüstung und den entsprechenden Anlaufkosten zusammen.<sup>42</sup> Die Ergebnisse der Berechnung der Investitionskosten für das Projekt sind in Tabelle 11 dargestellt.

*Tabelle 11: Investitionskosten*

<b>Ausgaben</b>	<b>Menge</b>	<b>Preis, Rub.</b>
<b>Ausstattung</b>		
Werkzeug - Schaufel für das Ausdrücken der Beulen	1 Set	369.000
- Befestigungswinkel - Klemmen		
Poliermaschine	1 St.	15.000
Lichtbrechungslampe	2 St.	4.000
Werkzeug: - Sockets - Hackenschlüssel - Schraubendreher	1 Set	7.500

<sup>42</sup> Hlyavich A.I. (2006) Instandhaltung von Kraftfahrzeugen, Organisation und Management, Moskau, S 56

- Sechsecker - Sternenset - Ratsche ½		
Organisationsausgaben		
Marketingsausgaben:	1	
- Benötigte Produkte für Präsentationen	Dienstleistung	2.000
- Handouts		
- Flugblätterverteilung (Straßen)		10.000
-Flugblätterverteilung in unterschiedlichen Automärkten		28.000
- Gezielte Verteilung von Flugblättern (unter Scheibenwischern)		10.000
- Werbung in Autozeitschriften		15.000
- Webseite		21.000
- Webseitenpromotion		15.000
		5.000
MA-Training	1 Person	110.000
Insgesamt:		611.500

Quelle: Eigene Darstellung

Nach der Berechnung der Summe der Investitionskosten werden die Quellen der Finanzierung für das Projekt bestimmt.

In dem betrachteten Projekt erfolgt die Finanzierung durch eigenes Kapital; der Reingewinn des Unternehmens LLC „AutoSharm“ wird dafür eingesetzt (- 20 % Jahresrate).

*Die Berechnung der Betriebskosten für das Projekt:*

Die Selbstkosten sind die laufenden Kosten, die mit der Herstellung und dem Vertrieb verbunden sind. Artikelliste und Kalkulation (Artikel, die Selbstkosten bestimmen) werden von der Richtung der Nutzung der Ressourcen bestimmt. Das Namensverzeichnis der

Artikelkalkulation wird vom Unternehmen selbst festgelegt und in der Rechnungslegung fixiert.<sup>43</sup>

Im Unternehmen LLC „AutoSharm“ wird die Kostenrechnung im vereinfachtes System durchgeführt.

**Kosten:**

1. Fixkosten – die Kosten, absoluter Wert, der nicht von Änderungen des Produktionsvolumens abhängt.<sup>44</sup> Die Fixkosten je Produktionseinheit verringern sich (erhöhen sich) mit zunehmendem (absteigendem) Produktionsvolumen (Tabelle 12):

*Tabelle 12: Berechnung der Fixkosten*

<b>Kosten</b>	<b>Tausend Rub./Monat</b>	<b>Tausend Rub./Jahr</b>
Nebenkosten:		
- Fahrzeugschein	560	6.720
- Wasser	145	1.742
- Strom	824	9.889
- Wärme	1.109	13.306
Nebengehalt für den Kfz-Meister (ausgenommen 14 % Rentenversicherung)	3.420	41.040
Nebengehalt für die Putzfrau (ausgenommen 14 % Rentenversicherung)	2.280	27.360
Anlageabschreibung	5.633	67.590
Abschreibung für Betriebsgebäude (2,5 %)	1.350	16.200
Steuern (für 1 Facharbeiter)	1.973	23.673
<b>Insgesamt:</b>	<b>17.294</b>	<b>207.520</b>

*Quelle: Eigene Darstellung*

<sup>43</sup> Klaus Spermann, (2002) Finanzanalyse und Unternehmensbewertung, S 345

<sup>44</sup> Klaus Spermann, (2002) Finanzanalyse und Unternehmensbewertung, S. 45

2. Die variablen Kosten sind absolute Werte, die direkt abhängig sind von der Höhe (Volumen) der Produktion (Tabelle. 13).<sup>45</sup>

Tabelle 13: Berechnung der variablen Kosten

<b>Kosten</b>	<b>Tausend Rub./Monat</b>	<b>Tausend Rub./Jahr</b>
Facharbeitergehalt (50 % vom Dienstleistungspreis)	97.917	1.175.000
Rentenversicherung (14 %)	13.708	164.500
<b>Insgesamt:</b>	<b>111.625</b>	<b>1.339.500</b>

Die laufenden Kosten (Selbstkosten) sind in Tabelle 14 aufgeführt.

Tabelle 14: Laufende Kosten (Selbstkosten)

<b>Kosten</b>	<b>Tausend Rub./Monat</b>	<b>Tausend Rub./Jahr</b>
Fixkosten	17.294	207.520
Variable Kosten	111.625	1.339.500
<b>Insgesamt:</b>	<b>128.919</b>	<b>1.547.020</b>

Quelle: Eigene Darstellung

### *Die Berechnung des Break-Even-Punktes*

Basierend auf Daten aus den variablen und Fixkosten bestimmt man den Break-Even-Punkt.

Break-Even-Punkt (N):

- Umsatz, mit dem das Unternehmen in der Lage ist, alle seine Kosten zu decken, aber ohne Gewinn zu erwirtschaften.

- Umsatz, bei dem die Selbstkosten genau gleich den Umsatzkosten sind.

Break-Even-Umsatz von (3,1) wird berechnet:

<sup>45</sup> Klaus Spermann, (2002) Finanzanalyse und Unternehmensbewertung, S.46

$$N = \frac{Fk}{St - St_{var}} \quad (3.1)$$

wo, Fk. – Fixkosten;

St – Stückpreis;

St var. – variable Stückkosten.

$$N = 207.520 / (4.000 - 2.000) = 103,8 \text{ Reparaturarbeiten}$$

Wenn die Reparaturarbeiten daher bei 103,8 liegen (1 Monat und 5 Tage oder 25,6 Tage), erzielt das Unternehmen LLC „AutoSharm“ einen Gewinn.

Berechnet man die Kosten für einen Tag durch die Formel (3.2):

$$\text{Kosten für ein Tag} = K_{lauf.} / 20 \text{ Tage.} \quad (3.2)$$

wo,  $K_{lauf.}$  – laufende Kosten für ein Monat;

20 Tage. – 20 Arbeitstage 1 Fachkraft in Monat.

$$\text{Kosten für 1 Tag} = 128919 / 20 = 6446 \text{ rub.}$$

Berechnet man die Höhe des Break-Even-Punktes der Betriebskosten durch die Formel (3.3):

$$K_{lauf.} \text{ bis Break-Even-Punkt.} = K_{lauf.} \text{ für 1 Tag} \times 25,6 \text{ Tage.} \quad (3.3)$$

$$K_{lauf.} \text{ bis Break-Even-Punkt.} = 6.446 \times 25,6 = 165.018 \text{ Rub.}$$

Nach Berechnung der Höhe des Break-Even-Punktes für die Betriebskosten kann man die gesamten Investitionskosten des Projekts durch Formel (3.4) berechnen:

$$\text{Gesamte Investitionskosten GK} = K_{lauf.} \text{ bis Break-Even-Punkt.} + GK_{anf.} \quad (3.4)$$

wo,  $GK_{anf.}$  – Investitionskosten für technische Ausstattung und damit verbundene organisatorische Kosten.

$$\text{Gesamte Summe GK} = 165018 + 611500 = 776518 \text{ rub.}$$

Daraus folgt: 776.518 Rub. – ist die Summe, die man in das Projekt im Unternehmen LLC „AutoSharm“ investieren muss.

### 7.2.1.3 Bewertung der Wirksamkeit des Investitionsprojekts

In Tabelle 15 ist eine Tabelle der Cashflows konstruiert.

Tabelle 15: Cashflow

	Jahre (Perioden) des Projekts				Durchschnittlich im Jahr
	1	2	3	4	
Einzahlungen (Einnahmen)	2.000.000	2.200.000	2.400.000	2.800.000	2.350.000
Laufende Ausgaben	1.547.020	1.547.020	1.547.020	1.547.020	1.547.020
<b>Reingewinn</b>	<b>452.980</b>	<b>652.890</b>	<b>852.980</b>	<b>1.252.980</b>	<b>802.980</b>

Quelle: Eigene Darstellung

Berechnet man eine einfache Norm des Gewinns mit der Formel (3.5)

$$\text{Einfache Norm des Gewinns} = P/GK \times 100 \% \quad (3.5)$$

wo, GK – Investitionskosten,

P- Reingewinn

$$\text{Einfache Norm des Gewinns} = 802.980 / 776.518 = 1,03 \%$$

Der Kennwert von 1,03 % zeigt, wie viel Investitionskapital in Form von Gewinn in einer Planperiode zurückkommt.

#### Amortisationszeit

Amortisationszeit – es ist ein Kennwert, das zeigt, wie lange es dauert, bis die anfänglichen Kosten gedeckt sind.<sup>46</sup>

Die Amortisationszeit wird durch die Formel (3.6) berechnet

$$PP = GK / P \quad (3.6)$$

wo, GK – Investitionskosten,

P- Reingewinn

$$PP = 776.518 / 802.980 = 0,96 \text{ oder } 10 \text{ Monate.}$$

<sup>46</sup> Klaus Spermann, (2002) Finanzanalyse und Unternehmensbewertung, S. 67

Die Amortisationszeit für das Unternehmen LLC "AutoSharm" beträgt 10 Monate.

Bei der Investition in ein bestimmtes Projekt ist es erforderlich seine Amortisationszeit zu berechnen, was in diesem Teil der Arbeit auf der Grundlage der Daten über die voraussichtlichen Kosten und Gewinne erfolgte. Wenn man die Amortisationszeit reduzieren möchte, sollte man der Frage der Senkung der Produktionskosten mehr Aufmerksamkeit schenken. Auch ist es im Prozess der Durchführung des Projekts möglich, den Verkauf von Dienstleistungen zu erhöhen. Dies ist bei der Umsetzung von Marketing und Werbung möglich.<sup>47</sup>

Berechnung der diskontierten Gewinne des Projekts

NPV – Net Present Value, diskontierte Summe des Gewinns über die gesamte Lebensdauer des Projekts.<sup>48</sup>

Wenn  $NPV > 0$ , kann man davon ausgehen, dass die Investition den Wohlstand des Unternehmens erhöht und es ermöglicht wird weitere Investitionen zu tätigen. Wenn  $NPV < 0$ , ist der Erlös aus der geplanten Investition nicht hoch genug, um das Risiko in diesem Projekt auszugleichen (oder in Bezug auf Kosten des Kapitals ist es nicht genug Geld, um Dividenden und Zinsen für Kredite zu bezahlen). Daraus folgt, dass Vorschläge für weitere Investitionen abgelehnt werden sollten.

Wenn im Projekt der Wert der Investitionen (KG) n Jahre beträgt, wird der Net Present Value (NPV) durch die Formel (3.7) berechnet:

$$NPV = \frac{P}{(1+r)} - KG, \quad (3.7)$$

wo P – Reingewinn,

KG – Investitionskosten,

r – Diskontsatz 20 %

$$NPV = (452.980 / (1+0,2) + 652.890 / (1+0,2) + 852.980 / (1+0,2) + 1.252.980 / (1+0,2)) - 776.518 = 1.152.237 \text{ Rub.}$$

Der daraus resultierende positive Wert von NPV zeigt an, dass das Projekt erfolgreich sein kann.

Nach Berechnung aller erforderlichen quantitativen Merkmale über die kommerzielle Beurteilung des Innovationsprojekts wird eine zusammenfassende Tabelle der organisatorischen, wirtschaftlichen und finanziellen Indikatoren für das Projekt erstellt (Tabelle 16).

---

<sup>47</sup> Klaus Spermann, (2002) Finanzanalyse und Unternehmensbewertung S. 67

<sup>48</sup> Klaus Spermann, (2002) Finanzanalyse und Unternehmensbewertung S. 72

Tabelle 16: Zusammenfassende Tabelle

<b>Organisatorische, wirtschaftliche und finanzielle Indikatoren für das Projekt</b>	<b>Mengeneinheit</b>	<b>Bedeutung</b>
Dienstleistungsverkaufsvolumen	durchschnitt./Jahr	587,5
Anzahl der Fachkräfte	Mann	1
Investitionskosten für das Projekt	Tausend Rub./Jahr	776.518
Laufende Kosten (Selbstkosten)	Tausend Rub./Jahr	547.020
Reingewinn (durchschnittlich im Jahr)	Tausend Rub./Jahr	802.980
Amortisationszeit ( <b>PP</b> )	Jahr	0,96
Diskontierungssatz	%	20
Net Present Value ( <b>NPV</b> )	Tausend Rub./Jahr	1.152.237

Quelle: Eigene Darstellung

Fazit: Nach Durchführung der wirtschaftlichen Bewertung des Projekts lässt sich erkennen, dass das Projekt betreffend die Einführung von Dienstleistungen Dellen ohne Lackierung nicht teuer hinsichtlich der Investition und effektiv bezüglich der Amortisationszeit ist.

#### 7.2.1.4 Beurteilung der Nachhaltigkeit

Die Beurteilung der Stabilität (Empfindlichkeit) des Projekts stellt eine Berechnung von Veränderungen in Kennzahlen der Effektivität des Projekts dar.

NPV, bei Veränderung der Risikofaktoren. Definiert man die größten Risiken für das Projekt:

- 1). Reduzierung der Absatzmengen im Vergleich zum berechneten Volumen

Es wird angenommen, dass sich die variablen Kosten bei abnehmendem Umsatz nicht ändern, weil sie für eine bestimmte Produktionsmenge im Voraus geplant werden. Die Reduzierung der Absatzmenge ist sowohl durch die internen als auch externen Schwierigkeiten des Unternehmens bedingt.

Die Ergebnisse der Analyse werden in Tabelle 17 vorgestellt.

*Tabelle 17: Ergebnisse der Analyse von Umsatzveränderungen*

<b>Indikatoren</b>	<b>Umsatzveränderung</b>
Durchschnittlicher Umsatz, Tausend Rub.	1.800.000
Durchschnittlicher Jahresgewinn, Tausend Rub.	252.980
Einfache Norm des Gewinns (%)	0,3
Amortisationszeit (jährlich)	3,1
Net Present Value (NPV), Rub.	-121.620

*Quelle: Eigene Darstellung*

Fazit: Wie man aus der Tabelle sehen kann, nimmt der NPV des Projekts bei einer Verminderung des Umsatzes um mehr als 85 % einen negativen Wert an. Projekte, in denen der NVP bei 80 % negativ wird, sind nicht nachhaltig. Deshalb birgt dieses Projekt ein hohes Risiko und ist stark abhängig von der Menge der Produktion.

## 2). Änderungen des Diskontsatzes

Die Änderung des NPV wird je nach Diskontsatz berechnet. Die erhaltenen Werte sind in der Tabelle 18 vorgestellt.

*Tabelle 18: Änderung des Diskontsatzes*

<b>Indikatoren</b>	<b>Änderung des Diskontsatzes</b>	
	<b>10 %</b>	<b>40 %</b>
Net Present Value (NPV), Tausend Rub.	475.297	315.879

*Quelle: Eigene Darstellung*

Die Tabelle zeigt, dass sich bei der Veränderung des Diskontsatzes auch der Net Present Value verändert, das beeinflusst die Wirksamkeit des Projekts.

## 8. Fazit

Als Folge des Entwicklungsprojekts Einführung neuer Dienstleistungen im Unternehmen LLC „AutoSharm“ wurden folgende Ergebnisse festgehalten.

- Erweiterung der Palette von Dienstleistungen;
- Anwendung von verbesserten Methoden der Organisation der Dienstleistungen im Unternehmen;
- Bereitstellung von Weiterbildung für das Personal;
- Entwicklung und Umsetzung von Methoden zur Überwachung der Servicequalität in jedem Stadium;
- Einsetzung von Qualitätsmanagement für Kundenzufriedenheit;
- Verbesserung des äußeren Erscheinungsbildes, Sauberkeit und Komfort für die Kunden.

Eine Analyse der Aktivität des Unternehmens LLC "AutoSharm" zeigte, dass die Nachfrage nach den Grunddienstleistungen das Angebot deutlich übersteigt. Die Kunden müssen sich für einen Monat im Voraus einschreiben lassen, was natürlich den Kundenfluss auf der Ebene der maximalen Produktion des Hauptprojekts reguliert. So erhöht die Zunahme am Angebot durch die Einführung des neuen Projekts automatisch die Nachfrage. Die einzige Aktion, die unternommen werden sollte, besteht in der Popularisierung der neuen Dienstleistung Dellen ohne Lackierung.

Die Schulung der Mitarbeiter dauert etwa 6 Monate. Erste Erfahrungen, um eine ausreichende Qualität der Reparatur zu gewährleisten, benötigen 1,5 Jahre. Unser Wettbewerbsvorteil ist die Tatsache, dass man einen erfahrenen Spezialisten bekommen hat. Daher ist das Auftreten von Wettbewerbern im nächsten Jahr unwahrscheinlich. Zur gleichen Zeit befinden sich auf dem Moskauer Markt etwa 40 Unternehmen, die diesen Service anbieten.

Angesichts der Tatsache, dass die Nachfrage im St. Petersburger Markt geringer als 30 % im Vergleich zu Moskau ist, ist von nennenswerter Konkurrenz nur dann zu sprechen, wenn eine erhebliche Zahl von Unternehmen die gleiche Dienstleistung auf dem St. Petersburger Markt anbietet. Zu bedenken ist, dass man viel Arbeit zur Minimalisierung der Kosten für diese Dienstleistung geleistet hat. Es ist unwahrscheinlich, dass bei Erscheinen einer ausreichenden Anzahl von Wettbewerbern auf dem St. Petersburger Markt der Preis für den Service fallen wird.

4. Die wirtschaftliche Bewertung des Unternehmens LLC "AutoSharm" zeigt:

- Der durchschnittliche jährliche Nettogewinn für das Projekt beläuft sich auf 802.980 Rubel.
- Die Höhe der Investitionskosten beläuft sich auf 776.518 Rubel.
- Die Amortisationszeit beträgt 10 Monate.

Daher kann angenommen werden, dass das Projekt zur Einführung von neuen Dienstleistungen im Unternehmen LLC "AutoSharm" angemessen ist und sich schnell auszahlen wird.

## 9. Quellenverzeichnis/Literaturverzeichnis

### Literatur:

Kleiner, B., S., Tarasov V. (2006) Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen. Organisation und Management. Moskau.

Suchanow, B.N, Borzykh I. (2007) Richtlinien für die Diagnose des technischen Zustandes der Fahrzeuge : Die RD-200 der RSFSR

Hans-Hermann Braess, Ulrich Seiffert (2003) Vieweg Handbuch Kraftfahrzeugtechnik, Vieweg, Wiesbaden

Harald Hungenberg, (2010) Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren, Gabler Verlag

Hlyavich A.I. (2006) Instandhaltung von Kraftfahrzeugen, Organisation und Management, Moskau

Hans Trzebiatowsky (2006) Die Kraftfahrzeuge und Ihre Instandhaltung, Heel

A.F. Kowalewski, V.V. Ovsyannikov (2003) Produktion und technische Infrastruktur von Automobil-Service-Unternehmen. Wladiwostok State University of Economics

O.D. Markov, (2007) Kfz-Werkstatt. Moskau

T.S. Turevsky, (2007) Wartung und Reparatur von Straßentransport, FORUM Verlag

Uwe Flick, (2009) Sozialforschung: Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge, Verlag rororo

E.V. Boiko, (2010) 1C: Verwaltung des Produktionsunternehmens 8.0

Klaus Spermann, (2002) Finanzanalyse und Unternehmensbewertung, Oldenbourg Wissenschaftsverlag

### Internetquellen:

<http://www.car-rep-profiteam.at/infos.pdf>

<http://ohne-dellen.com/smart-repair.html>

<http://www.automanzil.com/automotive-smart-repair.html>

<http://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/310/1/rainfurth.pdf>

## 10.Anhang

### A.1 Anweisungsliste für Instandhaltung<sup>49</sup>

Anweisungsliste für Instandhaltung					Mittwoch	23 Juli 2011_r.								
					Wochentag	Datum								
Gesamtzeit				12.0	6.0	6.0	Durch- führender	Beginn der Arbeit					Anders	Vermerk
√	Name	Baujahr	Telefon					9.00	10:00	11:00	12:00			
1	S. Antonov	05 Porsche	234-5671	2.0/10.0		Maxim		√						
2	V. Ivanov	07 Ferari	233-5684	3.0/3.0		Dima	√		√					
3	S. Golubin	05 Lexus	235-4561	1.0/2.0		Petr						13:00		
4	V. Tschan	06 Audi	235-6662	2.5/7.5		Alexander	√							
5	A. Prohorov	07 Mercedes	256-4568	4.5/1.5		Genadiy		√						
6	D. Maximov	03 BMW	234-5669	1.5/6.0		Alexander					√			
7														
8														
9														
INSGESAMT							INSGE SAMT							

<sup>49</sup> LLC „AutoSharm“ Abruf 08.09.2011

A2. Liste zur Aufnahme des Fahrzeugs zur Reparatur<sup>50</sup>

Kundeninformation		PKW-Information						
Name:		Modell:		Modifikation:				
Beruf:		Baujahr:		Kilometerstand:				
Adresse:		Kraftfahrzeugkennzeichen:		Registrierungsdatum:				
Telefon:		Fahrzeugnummer:		Auftrag angenommen:				
Kundenwünsche						Diagnose von:		
		Arbeitsinvestitionen		Ersatzteile		Material		
Beschreibung der Störung		Was ist zu tun		Preis	Bezeichnung	Menge	Preis	
Visuelle Prüfung		Arbeit ausgeführt		Insgesamt		Insgesamt	Insgesamt	
Kontrolle von:		Durchgeführt von:		Vorläufige Kosten:		Tatsächliche Kosten:		
		Reparaturmethode (Knoten, warum usw.)		Vorläufige Endzeit:		Tatsächliche Endzeit:		
				Gesamtkosten der Dienstleistung		Zustimmung von:		
				Kundenunterschrift:		Zahlungsart:		
				:		Kreditkarte	Bargeld	
				:		Anderes		
Keine Wertsachen:		Kontrolle durchgeführt:		Kundenkontrolle Datum/Zeit // : .				

<sup>50</sup> LLC „AutoSharm“ Abruf 08.09.2011

A3. Bilanzliste<sup>51</sup>

Anhang zum Auftrag des  
Ministeriums für Finanzen  
von 22.07.2009 № 67N

**BILANZ**

für 01 Januar 2009

Unternehmen <u>LLC "Autosharm"</u>	FORM № 1 OKUD	INDEX 0710001
Steuerzahler Identifikationsnummer _____	Datum (Jahr, Monat, Tag)	
Art der Tätigkeit <u>Reparatur und- Wartung von Fahrzeugen</u>	OKPO	
Organisations- Rechtsform <u>LLC</u>	INN	
Messeinheit: Tausend Rub./Mio. Rub. (nötiges unterstreichen)	OKVD	
Adresse _____	OKOPF/OKFS	
	OK	384/385

Registrierungsdatum _____
Datum der Aufnahme _____

AKTIVA	Index	Zum Anfang des Jahres	Zum Ende der Periode
1	2	3	4
<b>I. ANLAGEVERMÖGEN</b>			
Immaterielle Vermögenswerte	110	63	86
Anlagevermögen	120	45977	68905
Bauanlagen	130	14630	2270
Investitionen in Sachanlagen	135	-	-
Langfristige Investitionen	140	590	784
Aktive latente Steuern	145	-	-
Sonstige Langfristige Vermögenswerte	150	-	-
<b>INSGESAMT zum Teil I</b>	<b>190</b>	<b>61260</b>	<b>72045</b>
<b>II. UMLAUFVERMÖGEN</b>			
Vorräte	210	5885	8036
darunter:			
Rohstoffe und andere Vorräte		5720	7560
Tiere für Zucht		-	-
Ausgaben in nicht fertige Produktion		-	-
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren		142	464
Ausgelieferte Waren		-	-
Ausgaben für zukünftige Perioden		23	12
Andere Vorräte und Kosten		-	-
Umsatzsteuer für die erfassten Werte	220	328	807
Forderungen (Zahlungen über 12 Monate nach Bilanzstichtag erwartet)	230	-	-
einschliesslich Kunden		-	-
Forderungen (Zahlungen über 12 Monate nach Bilanzstichtag erwartet)	240	5904	2540
einschliesslich Kunden		5166	1835
Kurzzeitige Investitionen	250	1265	4044
Finanzmitteln	260	1360	286
Sonstige Kurzfristige Vermögenswerte	270	32	113
<b>INSGESAMT zum Teil II</b>	<b>290</b>	<b>14774</b>	<b>15826</b>
<b>BALANCE</b>	<b>300</b>	<b>76034</b>	<b>87871</b>

<sup>51</sup> LLC „AutoSharm“, Buchhaltungssoftware, Abruf 08.09.2011

A 4. Bilanzliste

(Fortsetzung)<sup>52</sup>

Form 001 S. 2

PASSIVA	INDEX	Zum Anfang des Jahres	Zum Ende der Periode
1	2	3	4
<b>III. KAPITAL UND RÜCKSTÄNDE</b>			
Genehmigtes Kapital	410	7500	7500
Zurückgekaufte eigene Aktien		( )	( )
Zusätzliches Kapital	420	37175	37175
Kapital von Vorräten	430	2537	9653
darunter:			
Vorräte gebildet in Übereinstimmung vom Staat		2537	9653
Vorräte gebildet in Übereinstimmung mit gesetzlichen Dokumenten		-	-
Bilanzgewinn (Bilanzverlust)	470	9988	8942
<b>INSGESAMT zum Teil III</b>	<b>490</b>	<b>57200</b>	<b>63270</b>
<b>IV. LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN</b>			
Darlehen und Kredite	510	-	-
Passive latente Steuern	515	1911	2207
Zusätzliche langfristige Verbindlichkeiten	520	-	-
<b>INSGESAMT zum Teil IV</b>	<b>590</b>	<b>1911</b>	<b>2207</b>
<b>V. KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN</b>			
Darlehen und Kredite	610	6025	5111
Verbindlichkeiten	620	9990	16180
darunter:			
Lieferanten und Auftragnehmer		8070	12380
Lohnrückstände		470	502
Schulden gegenüber dem staatlichen Haushalt		335	438
Steuerschulden		700	1250
andere Kreditgeber		415	1610
Einkommensschulden gegenüber den Teilnehmer (Gründer)	630	-	-
Einkommen aus zukünftigen Perioden	640	-	-
Vorräte zukünftigen Ausgaben	650	908	1103
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	660	-	-
<b>INSGESAMT zum Teil V</b>	<b>690</b>	<b>16923</b>	<b>22394</b>
<b>BALANCE</b>	<b>700</b>	<b>76034</b>	<b>87871</b>

Geschäftsführer \_\_\_\_\_  
(Unterschrift)

Buchhalter \_\_\_\_\_  
(Unterschrift)

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 200 \_\_\_ r.

<sup>52</sup> LLC „AutoSharm“, Buchhaltungssoftware, Abruf 08.09.2011



A 6. Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (1)<sup>54</sup>

Indikatoren	Summe		%		Veränderung, "+", "-"			
	2009	2010	2009	2010	Summe, Tausend rub.	Gewichtung	Rate der Zunahme (Abnahme) %	Als Prozentsatz zur Veränderung der Gesamtsumme
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Langfristige Vermögenswerte gesamt</b>	<b>61260</b>	<b>72045</b>	<b>80,57%</b>	<b>81,99%</b>	<b>10785</b>	<b>1,42%</b>	<b>17,61%</b>	<b>91,11%</b>
davon:								
Immaterielle Vermögenswerte	63	86	0,08%	0,10%	23	0,02%	36,51%	0,19%
Anlagevermögen	45977	68905	60,47%	78,42%	22928	17,95%	49,87%	193,70%
Bauanlagen	14630	2270	19,24%	2,58%	-12360	-16,66%	-84,48%	-104,42%
Langfristige Investitionen	590	784	0,78%	0,89%	194	0,12%	32,88%	1,64%
<b>2. Umlaufvermögen gesamt</b>	<b>14774</b>	<b>15826</b>	<b>19,43%</b>	<b>18,01%</b>	<b>1052</b>	<b>-1,42%</b>	<b>7,12%</b>	<b>8,89%</b>
davon:								
Vorräte	5885	8036	7,74%	9,15%	2151	1,41%	36,55%	18,17%
Mehrwertsteuer auf bezogene Waren	328	807	0,43%	0,92%	479	0,49%	146,04%	4,05%
Forderungen (weniger als 12 Monate)	5904	2540	7,76%	2,89%	-3364	-4,87%	-56,98%	-28,42%
Kurzfristige Investitionen	1265	4044	1,66%	4,60%	2779	2,94%	219,68%	23,48%
Finanzmitteln (bar)	1360	286	1,79%	0,33%	-1074	-1,46%	-78,97%	-9,07%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	32	113	0,04%	0,13%	81	0,09%	253,13%	0,68%
<b>3. Gesamtvermögen</b>	<b>76034</b>	<b>87871</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>11837</b>	<b>0,00%</b>	<b>15,57%</b>	<b>100,00%</b>

<sup>54</sup> LLC „AutoSharm“, Buchhaltungssoftware, Abruf 08.09.2011

A 7. Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (2)<sup>55</sup>

Indikatoren	Summe		Gewichtung		Veränderung "+", "-", "			
	2009	2010	2009	2010	Summe	Yd. beca	Rate der Zunahme (Abnahme)	Als Prozentsatz zur Veränderung der Gesamtsumme
	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Kapital und Rücklagen</b>								
1.1. Vorschriftsmässiger Kapital	7500	7500	9,86%	8,54%	0	-1,33%	0,00%	0,00%
1.2. Zusätzliches Kapital	37175	37175	48,88%	42,31%	0	-6,59%	0,00%	0,00%
1.3. Vorrätiges Kapital	2537	9653	3,34%	10,99%	7116	7,65%	280,49%	60,12%
1.4. Nicht ausgeschüttete Gewinne	9888	8942	13,14%	10,18%	-1046	-2,96%	-10,47%	-8,84%
<b>1.5. Summe des Eigenkapitals</b>	57200	63270	75,23%	72,00%	6070	-3,23%	10,61%	51,28%
<b>2. Langfristige Verbindlichkeiten</b>								
2.1. Darlehen und Kredite			0,00%	0,00%	0	0,00%		0,00%
2.2. Latente Steuerverbindlichkeiten	1911	2207	2,51%	2,51%	296	0,00%	15,49%	2,50%
2.3. Sonstige langfristige Verbindlichkeiten			0,00%	0,00%	0	0,00%		0,00%
<b>2.4. Summe langfristiger Verbindlichkeiten</b>	1911	2207	2,51%	2,51%	296	0,00%	15,49%	2,50%
<b>3. Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>								
3.1. Darlehen und Kredite	6025	5111	7,92%	5,82%	-914	-2,11%	-15,17%	-7,72%
3.2. Kreditverbindlichkeiten	9980	16180	13,14%	18,41%	6190	5,27%	61,96%	52,29%
3.3. Lohnschulden an die Teilnehmer (Gründer)			0,00%	0,00%	0	0,00%		0,00%
3.4. Einkommen der zukünftigen Vorräten			0,00%	0,00%	0	0,00%		0,00%
3.5. Vorräte kommender Ausgaben	908	1103	1,19%	1,26%	195	0,06%	21,48%	1,65%
3.6. Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten			0,00%	0,00%	0	0,00%		0,00%
<b>3.7. Summe der kurzfristigen Verbindlichkeiten</b>	16923	22394	22,26%	25,49%	5471	3,23%	32,33%	46,22%
<b>4. Insgesamt Quellen der Bilanzvermögen</b>	76034	87871	100,00%	100,00%	11837	0,00%	15,57%	100,00%

<sup>55</sup> LLC „AutoSharm“, Buchhaltungssoftware, Abruf 08.09.2011

A 8. Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (3)<sup>56</sup>

№ n/n	AKTIVA	Zu Beginn des Jahres	Zum Ende des Jahres	Veränderung (+,-)
1	2	3	4	5
1	<b>Sofort realisierbare Vermögenswerte</b>			
1.1	Finanzmittel (bar)	1360	286	-1074
1.2	Kurzfristige Investitionen	1265	4044	2779
1.3	Insgesamt sofort realisierbare Vermögenswerte	2625	4330	1705
1.4	In Prozentsatz des Gesamtvermögens (p.1.3/p.5)	3,45	4,93	1,48
2	<b>Schnell realisierbare Vermögenswerte</b>			
2.1	Forderungen mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr	5904	2540	-3364
2.2	zweifelhafte	-	140	140
2.3	ausgegebene Vorschüsse	966	800	-166
2.4	Insgesamt schnell realisierbare Vermögenswerte	4938	1600	-3338
2.5	In Prozentsatz des Gesamtvermögens (p.2.4/p.5)	6,49	1,82	-4,67
3	<b>Vermögenswerte mit durchschnittlicher Amortisationszeit</b>			
3.1	Vorräte	5885	8036	2151
3.2	illiquiden	-	-	-
3.3	Mehrwertsteuer auf bezogene Waren	328	807	479
3.4	Ausgegebene Vorschüsse ( p.2.3)	966	800	-166
3.5	Sonstiges Umlaufvermögen	32	113	81
3.6	Insgesamt Vermögenswerte mit durchschnittlicher Amortisationszeit	7211	9756	2545
3.7	In Prozentsatz des Gesamtvermögens (p.3.6/p.5)	9,48	11,10	1,62
4	<b>Schwirig umgesetzte und illiquide Vermögenswerte</b>			
4.1	Anlagevermögen	61260	72045	10785
4.2	Forderungen mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr	-	-	-
4.3	zweifelhafte Forderungen	-	140	140
4.4	illiquiden (p.3.2)	-	-	-
4.5	Insgesamt schwirig umgesetzte und illiwuide Vermögenswerte	61260	72185	10925
4.6	In Prozentsatz des Gesamtvermögens (p.4.5/p.5)	80,57	82,15	1,58
5	<b>Insgesamt Vermögenswerte</b>	76034	87871	11837

<sup>56</sup> LLC „AutoSharm“, Buchhaltungssoftware, Abruf 08.09.2011

A 9. Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (4)<sup>57</sup>

<b>№ n/n</b>	<b>Indikatoren</b>	<b>Basisperiode</b>	<b>Berichtszeitraum</b>	<b>Veränderung (+,-)</b>
1	2	3	4	5
1	<b>Verkaufserlöse</b>	127134	142245	15111
2	<b>durchschnittliche Reste:</b>			0
2.1.	Umlaufvermögen	18980	15300	-3680
2.2.	Vorräte	4875	6960	2085
2.3.	Forderungen	11857	4222	-7635
3	<b>Umlaufanzahl für eine Periode</b>			
3.1.	Umlaufvermögen insgesamt (p.1/p.2.1.)	6,70	9,30	2,60
3.2.	Vorräte (p.1/p.2.2.)	26,08	20,44	-5,64
3.3.	Forderungen (p.1/p.2.3.)	10,72	33,69	22,97
4	<b>Durchschnittliche Dauer einer</b>			
	Umlaufvermögen insgesamt, Tag.			
4.1.	(p.2.1.*360/p.1)	53,74	38,72	-15,02
4.2.	Vorräte, Tag. (p.2.2.*360/p.1)	13,80	17,61	3,81
4.3.	Vorderungen, Tag. (p.2.3.*360/p.1)	33,57	10,69	-22,89
5	<b>Wirtschaftliches Ergebnis von Umsatzveränderung: (Relative Freisetzung des Umlaufvermögens (-), relative Einbeziehung des Umlaufvermögens (+)) ((p.1 sp.4/360)*p.4.1 sp.5)</b>	X	-5935,94	X

<sup>57</sup> LLC „AutoSharm“, Buchhaltungssoftware, Abruf 08.09.2011

A. 10 Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (5)<sup>58</sup>

№ p/p	Indikatoren	Basisperiode	Berichtsperiode	Auswirkungen auf Bilanzgewinn	
				Summe, Tausend rub.	In % zu Basis Bilanzgewinn
1	2	3	4	5	
1	Gewinn (Verlust)	11627	13745	2118	15,56%
2	Zinsforderungen T.Rub.	510	35	-475	-3,49%
3	Zinsaufwand T.Rub.	-	-	-	-
4	Einkommen aus der Beteiligung in anderen Unternehmen	45	0	-45	-0,33%
5	Sonstige betriebliche Erträge T.Rub.	148	1851	1703	12,51%
6	Sonstige betriebliche Aufwendungen T.Rub.	139	1460	-1321	-9,70%
7	Ausserordentliche Erträge T.Rub.	3701	4291	590	4,33%
8	Sonstige betriebliche Aufwendungen T.Rub.	2276	3459	-1183	-8,69%
9	Gewinn (Verlust)	13616	15003	1387	10,19%

<sup>58</sup> LLC „AutoSharm“, Buchhaltungssoftware, Abruf 08.09.2011

A.11 Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (6)<sup>59</sup>

№ p/p	Indikatoren	Basisperiode	Berichtsperiode	
			In Basispreisen und Kosten	tatsächliche
1	2	4	5	6
1	Verkaufserlöse T.Rub.	127134	113796	142245
2	Gesamtkosten aus den verkauften Waren/Dienstleistungen	115507	103956	128500
3	Gewinn/ Verlust vom Verkauf T. Rub.	11627	9840	13745

<sup>59</sup> LLC „AutoSharm“, Buchhaltungssoftware, Abruf 08.09.2011

A. 12. Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (7)<sup>60</sup>

№ p/p	Indikatoren	Basisperiode	Berichtsperiode		
			In Preisen und Kosten der Basisperiode	In Preisen der Basisperiode	tatsächliche
1	2	4	5		6
1	Verkaufserlöse	127134	113796	113796	142245
2	Gesamtkosten aus den verkauften Waren/ Dienstleistungen	115507	103956	128500	128500
3	Gewinn/ Verlust	11627	9840	-14704	13745
4	Produktrentabilität, % (p.3/p.2)*100	10,07%	9,47%	-11,44%	10,70%

<sup>60</sup> LLC „AutoSharm“, Buchhaltungssoftware, Abruf 08.09.2011

A. 13 Analyse der Zusammensetzung von Struktur und Dynamik von Vermögenswerten (8)<sup>61</sup>

<b>№ p/p</b>	<b>Indikatoren</b>	<b>Basisperiode</b>	<b>Berichts- periode</b>	<b>Veränderung (+,-)</b>
1	2	4	5	6
1	Nettogewinn	9988	8942	-1046
2	Durchschnittlicher Wert der Vermögenswerte	66390	81952	15562
3	Wirtschaftlichkeit der Vermögenswerte, % (p.1/p.2)	15,04%	10,91%	-4,13%
4	Durchschnittlicher Wert der Vermögenswerte im Umlauf	66137	81952	15815
5	Durchschnittlicher Wert der Vermögenswerte für geschäftliche Zwecke	53334	73502	20168
6	Erlöse aus dem Verkauf zu konstanten Preisen	127124	113736	-13388
7	Anteil der realen Vermögenswerte im Umlauf, % (p.4/p.2)*100	99,62%	100,00%	0,38%
8	Anteil der realen Vermögenswerte für geschäftliche Zwecke, % (p.5/p.4)*100	80,642%	89,689%	9,047%
9	Rückgabe der Vermögenswerte verwendet in wirtschaftlicher Preisgestaltung (p.6/p.5)	2,384	1,547	-0,836
10	Umsatzrendite, % (p.1/p.6)*100	7,857%	7,862%	0,005%

<sup>61</sup> LLC „AutoSharm“, Buchhaltungssoftware, Abruf 08.09.2011

## Erklärung

Hiermit versichere ich,

Name: Knauer

Vorname: Anna-Maria

daß ich die vorliegende Diplomarbeit – mit dem Thema

"Investitionsplanung zur Einführung einer neuen Technologie in ein KFZ-Service-Unternehmen in Russland"

ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ort

Datum

Unterschrift im Original