



Aktuelle Vergleichszahlen von 31 SHK-Handwerksbetrieben

Rechnet sich eine Badausstellung?

Zahlreiche Legenden ranken sich um die Frage, ob sich eine Bäder-Ausstellung für einen SHK-Handwerksbetrieb rechnet. Als Antwort darauf wird über die Anzahl der Bäder philosophiert, die (zusätzlich) verkauft werden müssen, um eine bestimmte Ausstellungsfläche zu finanzieren. Oder es werden zu erzielende, notwendige Stundenverrechnungssätze genannt, denen die statistische Basis fehlt. Licht ins Dunkel der Ausstellungsfrage bringt ein in der Branche einzigartiger Betriebsvergleich von einer Kooperation mit 31 ausstellungsführenden SHK-Betrieben.

Fast klingt es wie die Geschichte von jenem kleinen gallischen Dorf: 31 in einer Kooperation zusammengeschlossene Ausstellungsbetriebe haben vollbracht, was der gesamten SHK-Branche mit mehr als 40 000 Unternehmen bisher nicht gelungen ist. Denn das SHK-Handwerk hat gerade einmal vier regionale Betriebsvergleiche auf die Beine gestellt (Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein, „Neue

Bundesländer“). Beim Branchenvergleich der Bad & Heizung Concept AG handelt sich um die bundesweit einzigen Vergleichszahlen für Ausstellungsbetriebe, denn jeder der 31 Partnerbetriebe verfügt über eine Ausstellung. Branchenweit bietet schätzungsweise nur jeder zwanzigste SHK-Betrieb seinen Kunden eine solche Einzelhandelsfunktion. Existierende Betriebsvergleiche bleiben demnach vom Phänomen Ausstellung weitgehend unberührt. Der vorliegende Artikel stellt deshalb den Branchendurchschnitt und die in der Bad & Heizung Concept AG (B&H) zusammengeschlossenen Unternehmen, als Vertreter der ausstellenden Zunft, gegenüber. Unterschiede bei Kosten, Erlösen, dem Einsatz von Material und Personal und nicht zuletzt dem Preisniveau sollen verdeutlicht werden.

120 000 DM über dem SHK-Durchschnitt

In Ermangelung eines bundesweiten Betriebsvergleichs wird nachfolgend für die „normale“ SHK-Branche auf die Vergleichsdaten aus Nordrhein-Westfalen (NRW) zurückgegriffen [1]. Grundlage der Gegenüberstellung ist die Ende 2001 erschienene Auswertung der Abrechnungsperiode 2000, weshalb alle Beträge noch in DM an-

gegeben sind. Aufgrund des hohen Erfassungsaufwandes, der geringen Teilnehmerzahlen bei regionalen Vergleichen und wegen der Tatsache, daß die Jahresabschlüsse erst sehr spät vorliegen, kommt es bei regionalen Betriebsvergleichen zwangsläufig zu starken zeitlichen Verschiebungen.

Betriebs-Größenklassen

Betriebsvergleiche sind nach der Anzahl der Mitarbeiter in Betriebs-Größenklassen unterteilt, damit Unternehmen unterschiedlicher Größe sinnvoll gegenübergestellt werden können. Dies ist nicht zuletzt deshalb sehr hilfreich, weil die Betriebsgröße einige Rückschlüsse auf die Struktur des Unternehmens zuläßt (Tätigkeitsschwerpunkte, Zielgruppen, Organisation etc.). Die Größenklassen sind je nach Betriebsvergleich unterschiedlich definiert. Im Folgenden wird die Größenklasse III (Betriebe mit 10 bis 20 Mitarbeitern) des Betriebsvergleiches NRW mit den Bad & Heizungs-Betrieben unter 20 Mitarbeitern. Die Daten sind sehr gut vergleichbar: Sowohl B&H als auch NRW kommen auf knapp über zehn produktive Beschäftigte (10,29 bzw. 10,5). Hierzu werden alle Mitarbeiter, die verrechenbare Stunden leisten, in sogenannte Vollbeschäftigteneinheiten umgerechnet. Das heißt, neben den Monteuren fließen auch Lehrlinge und Leiharbeiter anteilig ein.

	NRW 2000 IST	bad&theiz 2000 – Gkl. I
Größenklasse	Größenklasse III	Größenklasse IV
Größenklasseneinteilung	10–15 Beschäftigte	15–20 Beschäftigte
	Anzahl	Anzahl
1.01 Produktiv Beschäftigte	10,50	10,29
1.02 Unproduktiv Beschäftigte	3,60	6,19
1.03 Insgesamt Beschäftigte	14,10	16,48
1.04 Verhältnis	1 zu 2,92	1 zu 1,66

Verhältnis zwischen Büro und Baustelle: die Angestelltenquote

Größenklasse	NRW 2000 IST		bad&heiz 2000 – Gkl. I		Abweichung	
	Größenklasse III DM	%	Größenklasse IV DM	%	DM	%-Pkte
2.01 Betriebsleistung	2.221.172,00	100,00	3.568.281,79	100,00	1.347.109,79	0,00
2.02 – Fremdleistung	104.485,00	4,70	394.559,95	11,06	290.074,95	6,36
2.03 Eigene Betriebsleistung	2.116.687,00	95,30	3.173.721,84	88,94	1.057.034,84	-6,36
2.04 – Materialeinsatz	921.364,00	41,48	1.230.750,56	34,49	309.386,56	-6,99
2.05 – Handelswaren	8.347,00	0,38	11.628,10	0,33	3.281,10	-0,05
2.06 Rohgewinn	1.186.976,00	53,44	1.931.343,18	54,13	744.367,18	0,69
2.07 – Gesamte Personalkosten	770.063,00	34,67	1.152.974,66	32,31	382.911,66	-2,36
2.08 – Sonstige Kosten (Tab. 5.23)	272.736,00	12,28	571.569	16,02	298.833,14	3,74
2.09 – Kalkulatorische Kosten (Tab. 11.06)	182.172,00	8,20	121.180,72	3,40	-60.991,38	-4,80
2.10 Betriebsergebnis	-37.995,10	-1,71	85.618,66	2,40	123.613,76	4,11

Betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnung: Umsatz und Betriebsergebnis

Unproduktiv Beschäftigte

Während sich der SHK-Durchschnitt in der Verwaltung mit 3,6 sogenannten unproduktiv Beschäftigten begnügt, schlägt dieser Bereich bei B&H mit 6,2 Mitarbeitern zu Buche. Daraus ergibt sich eine Angestelltenquote von 1 zu 2,9 beim durchschnittlichen SHK-Betrieb. Der B&H-Vergleichswert liegt bei 1 zu 1,7. Das Gehalt eines „unproduktiven“ Mitarbeiters muß hier also von lediglich 1,7 Monteuren erwirtschaftet werden. Hier drängt sich die Frage auf, ob dies in der Praxis auch machbar ist. Ein Blick auf das Betriebsergebnis gibt die Antwort: Trotz

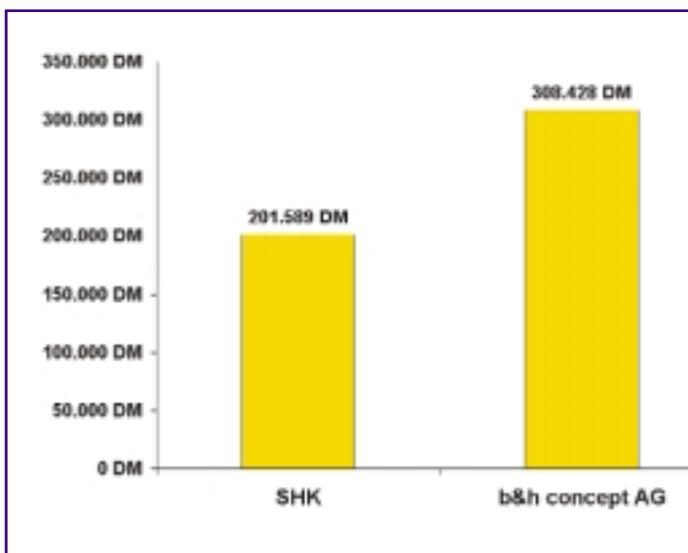
der niedrigen Angestelltenquote liegt dieses mit 86 000 DM bei B&H um mehr als 120 000 DM über dem vergleichbaren Durchschnitt der SHK-Betriebe in NRW, die im Betrachtungszeitraum einen Verlust von 38 000 DM ausweisen.

Die wichtigsten Kennzahlen im Vergleich

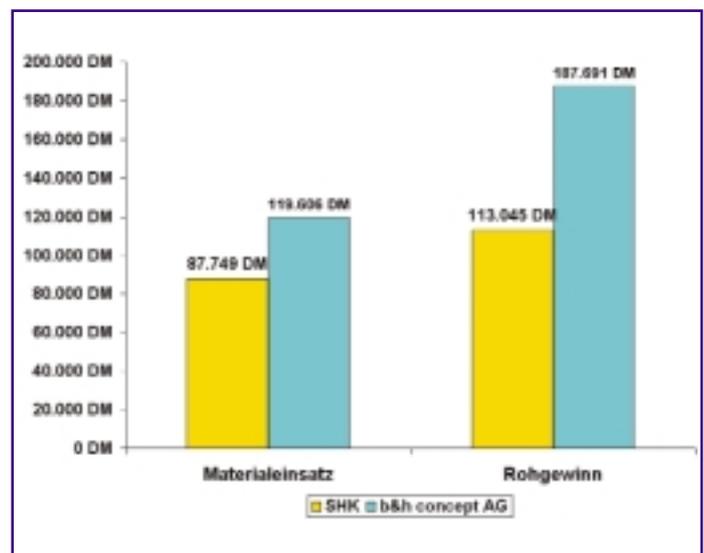
Warum ist das B&H-Ergebnis um so viel besser? Bei der Ursachenforschung hilft ein Blick auf die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen.

Eigene Betriebsleistung

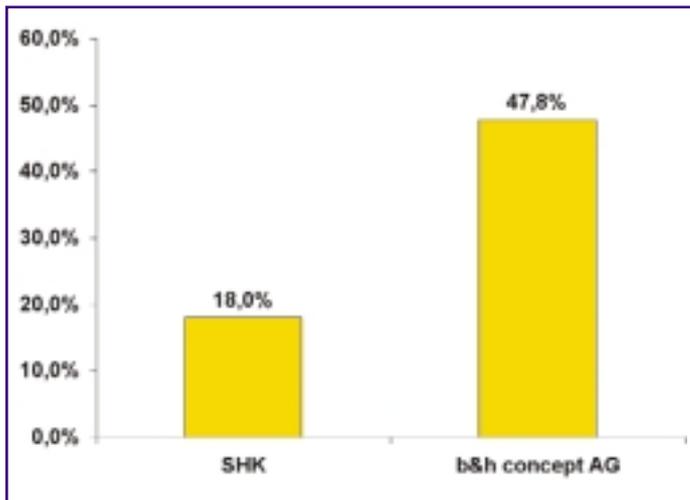
Die eigene Betriebsleistung je produktiv Beschäftigtem ist der mitarbeiterbezogene Umsatz ohne Fremdleistungen. Die Fremdleistungen werden außen vor gelassen, weil die produktiven Mitarbeiter für diesen Teil des Umsatzes nicht verantwortlich sind. Hier überschreitet B&H den Branchenschnitt von 201 000 DM um 50 %. Die eigene Betriebsleistung der Ausstellungsbetriebe liegt mit 308 000 DM um mehr als 100 000 DM über dem Durchschnitt. Ein Grund für diese Überschreitung ist schnell gefunden: der Materialeinsatz. Während der



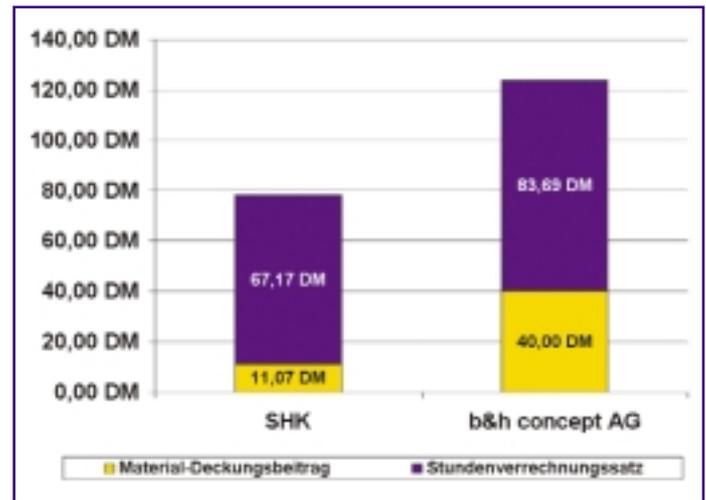
Eigene Betriebsleistung: So viel erwirtschaftet ein produktiver Mitarbeiter



Materialeinsatz und Rohgewinn je produktivem Mitarbeiter



Zuschlag auf das Material



Materialdeckungsbeitrag und Stundenverrechnungssatz

Durchschnittsbetrieb knapp 88 000 DM Material je produktivem Mitarbeiter umsetzt, verkaufen die B&H-Unternehmen 120 000 DM pro Mitarbeiter, also 36 %, mehr. Nicht verwunderlich also, daß B&H bei mehr unproduktiven Mitarbeitern mehr Personal im Vertrieb beschäftigt und offenbar deutlich besser verkauft als die Wettbewerber.

Rohgewinn

Eine weitere entscheidende Kennzahl ist der Rohgewinn. Der Rohgewinn ist der Teil vom Umsatz, der übrig bleibt, wenn Material und Fremdleistungen abgezogen werden. Also die Leistung, die ein Unternehmen ohne Einkauf fremder Waren erbringt. Der Rohgewinn eines durchschnittlichen SHK-Betriebs liegt bei 113 000 DM. Die B&H-Unternehmen erzielen im Durchschnitt 188 000 DM und liegen damit um 66 % höher. Dieser Vergleich zeigt: B&H verkauft nicht nur mehr Material, sondern erzielt auch noch deutlich höhere Preise oder verkauft mehr Stunden.

Produktive Stunden

Ein Blick auf die produktiven Stunden je produktiv Beschäftigtem zeigt, daß sowohl die Vergleichszahlen von NRW (1427 Stunden/Jahr) als auch von B&H (1428 Stunden/Jahr) gleichauf liegen.

Hier sind ohnehin nur eingeschränkt Aussagen möglich, da der Betriebsvergleich NRW Garantearbeiten, Fortbildung und unproduktive Stunden nicht genau erfaßt, sondern nur pauschal mit 10 % der bezahlten Arbeitszeit verrechnet. Auffallend ist allerdings, daß jeder B&H-Mitarbeiter im Schnitt fast 4,5 Tage/Jahr bei Fortbildungen war.

Materialdeckungsbeitrag

Das eigentliche Erfolgsgeheimnis der B&H-Unternehmen liegt bei den Preisen. Die Betriebe verkaufen nicht nur deutlich mehr Material als der Branchenschnitt, sondern sie erzielen dafür auch erheblich bessere Preise. Während im SHK-Durchschnitt in der genannten Größenklasse 18 % auf das Material zugeschlagen werden, verrechnet B&H einen Zuschlag von fast 48 %. Umgerechnet auf die Stunde ergibt sich so ein Materialdeckungsbeitrag von 40 DM. Diese sogenannte Materialentlastung liegt im Branchenschnitt bei lediglich 11 DM.

Stundenverrechnungssatz

Der Materialzuschlag ist aber nur ein Bestandteil des Gesamtpreises. Ein mindestens ebenso wichtiger Faktor ist der Stundenverrechnungssatz. Dieser liegt im NRW-Vergleich bei 67,20 DM. Erforderlich wären knapp 70 DM gewesen, damit der Durchschnittsbetrieb keinen Verlust erzielt. Der Durchschnitt der B&H-Unternehmen überschreitet mit 83,69 DM sogar beide Werte. Darüber hinaus werden höhere Erlöse über Fremdleistungen und Handelswaren erzielt.

Lohnverrechnungssatz

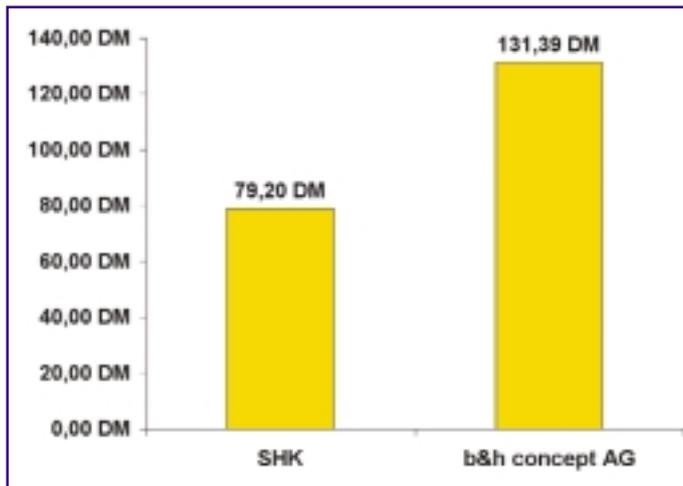
Bevor wir uns hier im Detail verlieren, betrachten wir lieber den Lohnverrechnungssatz. Dieser spiegelt die Gesamtheit aller Preisbestandteile wider, also alles was über Zuschläge, Stundensätze oder Verrechnungspauschalen verdient wurde. Dieser Gesamtpreisindikator liegt im SHK-Branchenschnitt bei 79,20 DM. Die B&H-Unternehmen erzielen mit 131,40 DM über 50 DM mehr. Das heißt ihr Preisniveau überschreitet den Branchendurchschnitt um erstaunliche 66 %. Hierbei ist eine Betrachtung der gesamten Bandbreite besonders interessant. Der preislich schwächste Teilnehmer hat mit 94,75 DM immer noch über 15 DM mehr verrechnet als der Branchenschnitt. Der beste Teilnehmer mit 182,67 DM schlägt den Durchschnittswert um das 2,3fache.

Preisuntergrenze

Bei derartig hohen Preisen könnte man meinen, die B&H-Firmen müßten ein deutlich höheres Ergebnis als „nur“ 85 000 DM erzielen. Doch hier darf nicht außer Acht gelassen werden, daß solche Leistungskennziffern nur durch einen immensen Mitteleinsatz zu erreichen sind. So liegt die Preisuntergrenze der Ausstellungsbetriebe – also der Lohnverrechnungssatz ohne Gewinn – bei 125,57 DM. Der Vergleichswert ist mit 81,74 DM deutlich niedriger.

Kurzporträt der Bad & Heizung Concept AG

Die Bad & Heizung Concept AG ist der Zusammenschluß von 31 besonders serviceorientierten SHK-Betrieben. Die AG wurde am 14. September 2000 gegründet und versteht sich als eigeninitiierte und selbstbestimmte Kooperation von Handwerksunternehmern mit hohem Qualitätsanspruch. Jeder Mitgliedsbetrieb präsentiert seine Produkte in einer eigenen Ausstellung. Ziel dieses Unternehmensverbundes ist es Synergien zu nutzen, voneinander zu lernen und sich gemeinsam weiterzuentwickeln. Innerhalb von Workshops werden die strategischen Geschäftsfelder und Erfolgsfaktoren der AG konsequent weiterentwickelt. Jeder Aktionär bringt sich aktiv in diesen Prozeß ein. Durch ein gemeinschaftliches Corporate Design sollen der Marktauftritt der einzelnen Partner optimiert sowie Logo und Gütesiegel der AG als flächendeckende Marke etabliert werden. Weitere Infos sowie eine aktuelle Imagebroschüre gibt es von:
Bad & Heizung Concept AG
 Am Neuen Markt 11
 14467 Potsdam
 Telefon (03 31) 7 43 81 60
 Telefax (03 31) 7 43 81 69
 Internet: www.bad-heizung.de



Lohnverrechnungssatz:
Gesamtpreis
pro Stunde

DM werden jährlich für Werbung aufgewandt, der Durchschnitt hält sich da eher zurück. Hier liegen die Ausgaben bei lediglich 15 000 DM.

Mietaufwendungen und Abschreibungen

Allein schon wegen der Ausstellung liegen die Mietaufwendungen mit 95 000 DM mehr als doppelt so hoch wie die Durchschnittswerte (42 000 DM). Das gleiche gilt für die Abschreibungen. Auch diese betragen mit 92 000 DM das zweifache des Branchenschnitts. Insgesamt liegen die sogenannten sonstigen Kosten – das sind alle Aufwendungen außer Material, Fremdleistungen, Personal und kalkulatorischen Kosten – mit 570 000 DM um fast 300 000 DM über dem Durchschnitt. Besonders deutliche Abweichungen liegen – neben den bereits genannten – bei den Büro-, Beratungs- und Schulungskosten sowie bei den Zinsen.

Klares Konzept

Ein Aspekt spiegelt sich in den nackten Zahlen allenfalls indirekt wider. Wer erfolgreich und hochwertig verkaufen will, muß auch mehr leisten. Natürlich bieten die anderen Betriebe auch viel. Wer aber einen Lohnverrechnungssatz von 130 DM erzielen will und – wegen seiner Kostenstruktur auch muß – ist gezwungen, etwas mehr zu leisten als Andere: mehr Service, mehr Beratung, mehr Qualität. Eine Ausstellung allein genügt dafür nicht. Es bedarf auch eines klaren Konzeptes. Organisation und Marketing müssen auf die Geschäftsfelder des Unternehmens ausgerichtet werden. Nur wer sich intensiv mit seiner Zielgrup-

pe und Ihren Bedürfnissen auseinandersetzt, wird dauerhaft am Markt bestehen können. Die vorliegenden Zahlen zeigen, daß dies den B&H-Betrieben ein wenig besser gelungen ist als dem Durchschnitt – eben weil sie eine klare Strategie entwickelt haben.

Vielleicht fühlen sich einige Leser von den vorgelegten Daten ein wenig entmutigt. Insbesondere, wenn sie die eigene Preisstruktur mit den Spitzenwerten der B&H-Unternehmen vergleichen. Das ist nicht beabsichtigt. Der Artikel will statt dessen aufzeigen, was mit einem klaren Konzept und dessen konsequenter Umsetzung auch in der aktuell schwierigen Marktsituation noch machbar ist.

Literatur:

[1] Sanitär-Heizung-Klima Handwerk: Betriebsvergleich 2000, Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e. V. (LGH), 40221 Düsseldorf, Telefon (02 11) 3 01 08-0, Internet: www.lgh.de

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang die Angestelltenquote. Die fixen Personalkosten – also die Kosten für Mitarbeiter in der Verwaltung und im Vertrieb – belaufen sich hier auf insgesamt 471 000 DM. Diese Kosten betragen bei den „normalen“ Unternehmen weniger als die Hälfte, also 222 000 DM.

Werbeausgaben

Doch gute Preise werden nicht nur durch viel Personaleinsatz in der Beratung und im Verkauf erzielt. Es bedarf auch eines stimmigen Marketingkonzeptes. Die Ausgaben für Werbung belegen, daß die Ausstellungsbetreiber dieses Thema wichtig nehmen. 77 000



Dipl. Betriebswirt (FH) Thomas Wienforth (38) war ab 1993 Unternehmensberater und Trainer beim ZVSHK und führte u.a. Seminare in den Bereichen Kostenrechnung, Betriebsorganisation und Marketing durch. Seit 1996 ist er in der Geschäftsführung des Berufsförderungswerks des SHK-Handwerks e.V., der Schulungs- und Beratungseinrichtung des ZVSHK, tätig.