



Aktuelles, 76seitiges B&H-Kundenjournal im Design einer gehobenen Wohnzeitschrift

In bav 2/02 (SBZ 10/02) wurde die Frage nach dem betriebswirtschaftlichen Erfolg von SHK-Betrieben mit (Bad-)Ausstellungen gestellt. Auf Grundlage der damaligen Datenbasis 2000 lag das Betriebsergebnis der Mitgliedsunternehmen der Bad & Heizung Concept AG umgerechnet 64 000 Euro über dem vergleichbaren Durchschnitt der SHK-Branche. Es fragt sich nun, ob die SHK-Handwerksbetriebe dieses herausragende Ergebnis auch in 2001 erzielen konnten.

Neue Vergleichszahlen von 31 SHK-Handwerksbetrieben

Bewährt sich die Ausstellung in der Krise?

Da es bedauerlicherweise keinen bundesweiten Betriebsvergleich für das SHK-Handwerk gibt, muß für die „normale“ SHK-Branche wieder auf die Vergleichsdaten aus Nordrhein-Westfalen zurückgegriffen werden. Grundlage der nachfolgenden Gegenüberstellung ist die Ende 2002 erschienene Auswertung der Abrechnungsperiode 2001. Die DM-Beträge wurden in Euro umgerechnet.

85 % über dem SHK-Durchschnitt

Betriebsvergleiche sind nach der Anzahl der Mitarbeiter in Betriebs-Größenklassen unterteilt, damit Unternehmen unterschiedlicher Größe sinnvoll gegenübergestellt werden können. Nachfolgend werden die Größenklasse III des Betriebsvergleiches NRW, die alle erfaßten Betriebe mit 10 bis 20 Mitarbeitern beinhaltet, mit den Betrieben der Bad & Heizung Concept AG (B&H) unter 20 Mitarbeitern verglichen. Wie bereits im Jahr 2000 liegt auch in 2001 der erste gravierende Unterschied in der Angestelltenquote. Während sich der SHK-Durchschnitt in der Verwaltung mit 3,1 Mitarbeitern begnügt, beschäftigt ein B&H-Unternehmen 6,1 „unproduktive“ Mitarbeiter. Daraus ergibt sich eine Angestelltenquote von „1 zu 3,0“ beim durchschnittlichen SHK-Betrieb. Der entsprechende B&H-Wert liegt bei „1 zu 1,3“. Nur 1,3 Monteure müssen hier also das Gehalt eines Verwaltungsmitarbeiters erwirtschaften. Daß ihnen dies gelingt, zeigt ein erneuter Blick auf das Betriebsergebnis. Dieses liegt mit 31 000 Euro zwar deutlich unter dem Vorjahreswert von umgerechnet ca. 44 000 Euro, überschreitet aber das Ergebnis der durchschnittlichen SHK-Betriebe von 16 800 Euro um immerhin noch 85 %.

Mehr Materialverkauf pro Mitarbeiter

Wie schaffen es die 31 B&H-Betriebe mit ihrer hohen Angestelltenquote, ein solches Ergebnis zu erzielen? Bei der Ursachenforschung hilft ein Blick auf die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht zunächst einmal die eigene Betriebsleistung je produktiv Beschäftigten, also den mitarbeiterbezogenen 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 108 000 Euro um erstaunliche

Betriebsvergleiche

- Betriebsvergleiche können immer erst dann erstellt werden, wenn die kompletten Daten eines Geschäftsjahres vorliegen. Der Erfassungsaufwand ist zudem sehr hoch. Deshalb kommt es bis zur Veröffentlichung zu größeren zeitlichen Verschiebungen.
- Bezugsquellen für Betriebsvergleiche im SHK-Handwerk
 - Nordrhein-Westfalen, LGH
 - Niedersachsen, Fachverband
 - Schleswig-Holstein, RKW
 - Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen: Berufsförderungswerk im SHK-Handwerk e. V., 14467 Potsdam, Telefon (03 31) 74 38 16-0, Telefax: -9
- Der Betriebsvergleich der Bad & Heizung Concept AG ist den teilnehmenden Partnerbetrieben vorbehalten und wird lediglich in Auszügen veröffentlicht.

	NRW 2000 IST	bad & heiz 2001 – Gkl. I
Größenklasse	Größenklasse III	Größenklasse III
Größenklasseneinteilung	10–15 Beschäftigte	10–15 Beschäftigte
	Anzahl	Anzahl
1.01 Produktiv Beschäftigte	9,40	7,98
1.02 Unproduktiv Beschäftigte	3,10	6,11
1.03 Insgesamt Beschäftigte*	12,50	14,09
1.04 Verhältnis	1 zu 3,03	1 zu 1,31

* Durchschnittliche Beschäftigtenzahl einschließlich Betriebsinhaber. Auszubildende und Umschüler wurden nach Anwesenheit und Produktivität anteilig mitberechnet.

Verhältnis zwischen Büro und Baustelle: die Angestelltenquote

70%. Die eigene Betriebsleistung der Ausstellungsbetriebe liegt mit 183 000 Euro um 75 000 Euro über dem Vergleichswert.

Ein Grund für diese Überschreitung ist schnell gefunden: der Materialeinsatz. Während der Durchschnittsbetrieb knapp 42 000 Euro Material je produktiven Mitarbeiter umsetzt, verkaufen die B&H-Unternehmen 77 000 Euro pro Mann – dies sind 83 % mehr. Der Trend aus dem Vorjahr, daß B&H bei mehr unproduktiven Mitarbeitern mehr Personal im Vertrieb beschäftigt und deutlich besser verkauft als die Wettbewerber, wird hier eindrucksvoll bestätigt.

Betrachten wir als nächstes den Rohgewinn. Der Rohgewinn ist der Teil vom Umsatz, der übrig bleibt, nach-

dem Material und Fremdleistungen abgezogen wurden. Also die Leistung, die ein Unternehmen ohne Einkauf fremder Waren erbringt. Der Rohgewinn eines durchschnittlichen SHK-Betriebs liegt bei 66 000 Euro. Die B&H-Unternehmen erzielen im Durchschnitt 105 000 Euro und liegen damit um fast 60 % höher.

Dieser Vergleich zeigt: B&H verkauft nicht nur mehr Material, sondern erzielt auch noch deutlich höhere Preise oder verkauft mehr Stunden. Der Blick auf die produktiven Stunden zeigt eine etwas bessere Produktivität und Auslastung bei den B&H-Betrieben. Letztere verrechnen mit 1516 verrechneten Stunden 5,3 % mehr pro Mitarbeiter. Bereinigt man diesen Wert

um die Überstunden – die im übrigen ein Indiz für die gute Auslastung der Ausstellungsbetriebe sind – so liegt diese Mehrleistung bei immerhin noch 4%.

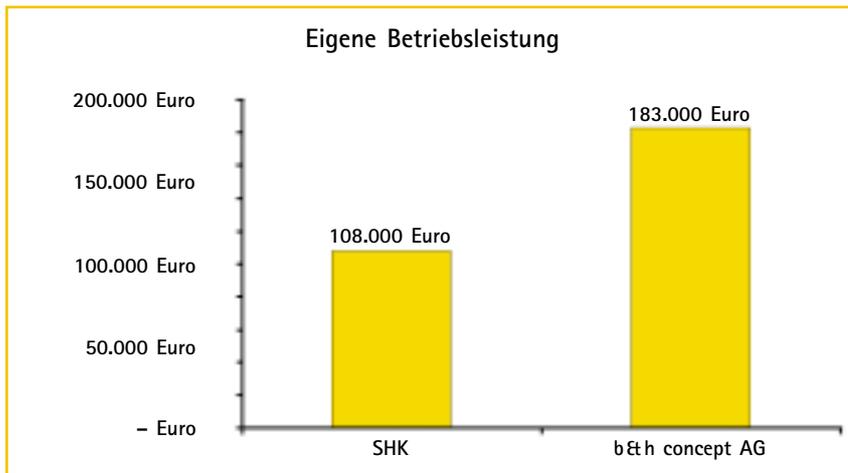
50 % über dem Durchschnitts-Preisniveau

Auch im Jahr 2001 wurden bei den Preisen erheblich höhere Werte erzielt als im Branchenschnitt. Der durchschnittliche Materialzuschlag der SHK-Betriebe zwischen 10 und 20 Mitarbeitern lag im Betrachtungszeitraum bei 22 %. B&H erzielt hier einen Durchschnitt von 49,8 %. Umgerechnet auf die Stunde ergibt sich so ein Materialdeckungsbeitrag von 25,72 Euro. Diese sogenannte Materialentlastung liegt im Branchenschnitt bei lediglich 6,40 Euro.

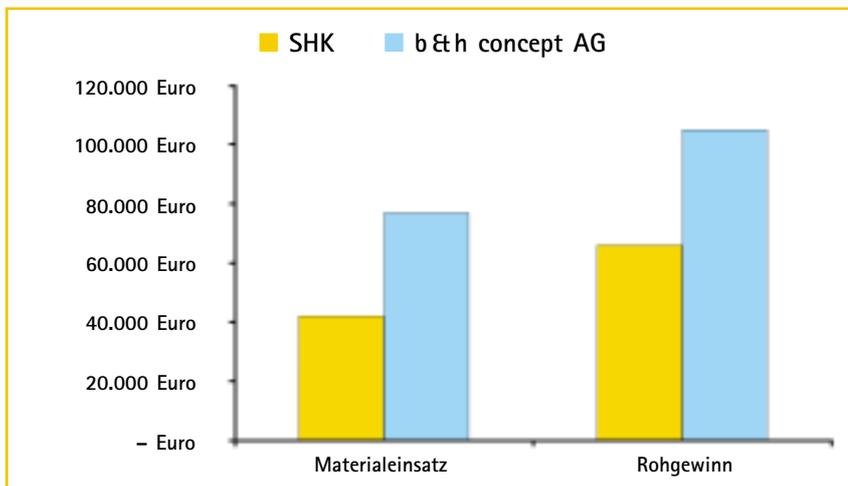
Neben dem Materialzuschlag müssen bei einem Preisvergleich noch die Stundenverrechnungssätze, Zuschläge auf Fremdleistungen und Verrechnungspauschalen gegenübergestellt werden. In der Tabelle „Preisbestandteile“ sind all diese Werte zusammengefaßt. Die Summe aller aufgeführten Preisbestandteile bildet den Lohnverrechnungssatz. Dieser Gesamtpreisindikator liegt im SHK-Branchenschnitt bei 45,91 Euro. Die B&H-Unternehmen erzielen mit 69,06 Euro deutlich höhere Preise. Das heißt, ihr Preisniveau überschreitet den Branchendurchschnitt um knapp über 50 %.

Größenklasse	NRW 2001 IST		bad & heiz 2001 – Gkl. I		Abweichung	
	Größenklasse III		Größenklasse IV			
	EU	%	EU	%	EU	%-Pkte
2.01 Betriebsleistung	1.058.090,00	100,00	1.622.934,63	100,00	564.844,63	0,00
2.02 – Fremdleistung	45.317,00	4,28	165.366,11	10,19	120.049,11	5,91
2.03 = Eigene Betriebsleistung	1.012.773,00	95,72	1.457.568,52	89,81	444.795,52	-5,91
2.04 – Materialeinsatz	391.726,00	37,02	618.312,43	38,10	226.586,43	1,08
2.05 – Handelswaren	510,00	0,05	3.976,83	0,25	3.466,83	0,20
2.06 = Rohgewinn	620.537,00	58,65	835.279,26	51,47	214.742,26	-7,18
2.07 – Gesamte Personalkosten	376.140,00	35,55	499.264,26	30,67	123.124,26	-4,79
2.08 – Sonstige Kosten (Tab. 5.23)	135.171,00	12,78	250.620,98	15,44	115.449,98	2,66
2.09 – Kalkulatorische Kosten (Tab. 11.06)	92.421,18	8,73	54.303,89	3,35	-38.117,29	-5,38
2.10 = Betriebsergebnis	16.804,82	1,59	31.090,13	1,92	14.285,31	0,33

Betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnung: Umsatz und Betriebsergebnis



Eigene Betriebsleistung: So viel erwirtschaftet ein produktiver Mitarbeiter



Materialeinsatz und Rohgewinn je produktiver Mitarbeiter

Trotz ihrer hohen Preise erzielen die B&H-Unternehmen ein durchschnittliches Betriebsergebnis, das um 14 000 Euro (immerhin 85 %) über dem Branchenwert liegt. Die Ursache: Materialeinsätze und Preise wie die der B&H-Betriebe sind nur mit enormen personellen und finanziellen Anstrengungen zu erreichen. Ohne den personalintensiven Vertrieb über die Ausstellung sind solche Preise schwerlich zu erzielen. So überschreiten allein die Miet-

kosten mit 55 000 Euro den Durchschnitt um 38 000 Euro oder 224 %. Die fixen Personalkosten, also die Personalkosten im unproduktiven Bereich, liegen mit 235 000 Euro fast doppelt so hoch wie im Branchenschnitt. Hinzu kommen die finanziellen Anstrengungen im Bereich Marketing. Im Durchschnitt werden pro Betrieb 31 000 Euro für Werbung ausgegeben. Bei SHK-Betrieben vergleichbarer Größe liegt dieser Wert bei knapp über 9000 Euro.

	SHK-Durchschnitt	B&H AG
Stundenverrechnungssatz	39,04 Euro	39,75 Euro
+ Deckungsbeitrag Material	6,40 Euro	25,72 Euro
+ Deckungsbeitrag Fremdleistungen	0,47 Euro	3,04 Euro
+ Verrechnungspauschalen	0,00 Euro	0,54 Euro
= Lohnverrechnungssatz	45,91 Euro	69,06 Euro

Preisbestandteile: Vergleich SHK-Durchschnitt mit den B&H-Betrieben

Was ist die 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 eigeninitiativ und selbstbestimmte Kooperation von Handwerksunternehmen 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:
 Bad & Heizung Concept AG
 Zillestraße 111
 10585 Berlin
 Telefon (0 30) 31 01 30 19
 Telefax (0 30) 31 01 30 25
www.bad-heizung.de

Lohnt sich dieser Aufwand? Die Antwort heißt „Ja“, wobei die Aktionäre der Bad & Heizung Concept AG nicht nur ein besseres Ergebnis erzielen: Durch ihre klare Positionierung sind sie auch krisenresistenter.



.....
 Dipl. Betriebswirt (FH) Thomas Wienforth (39) war ab 1993 Unternehmensberater und Trainer beim ZVSHK und von 1996 bis 6/2002 in der Geschäftsführung beim Berufsförderungswerk des SHK-Handwerks tätig. Heute ist er Geschäftsführer der Bad & Heizung Concept AG sowie freier Unternehmensberater und Trainer im SHK-Handwerk.
