

33 SHK-Fachhandwerksunternehmen auf dem Prüfstand

Sind die Ausstellungsbetriebe wieder erfolgreicher?



Ein bundesweiten Betriebsvergleich für das SHK-Handwerk gibt es immer noch nicht. Es existieren weiterhin nur Erhebungen für Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Nordrhein-Westfalen und die „Neuen Bundesländer“. Aus diesem Grund werden auch beim aktuellen Vergleich für die SHK-Branche die Vergleichsdaten aus Nordrhein-Westfalen herangezogen. Grundlage ist der Ende 2003 erschienene SHK-Betriebsvergleich 2002.

Betriebsvergleiche sind nach der Anzahl der Mitarbeiter in Betriebsgrößenklassen unterteilt, damit Unternehmen unterschiedlicher Größe sinnvoll gegenübergestellt werden können. Hier werden die Größenklasse III des NRW-Betriebsvergleiches verglichen, die alle erfassten Betriebe mit 10 bis 20 Mitarbeitern beinhaltet, mit den Betrieben der Bad & Heizung Concept AG (B&H) unter 20 Mitarbeitern.

Angestelltenquote von 1 zu 1,3

Die hohen Anforderungen an die Beratungskompetenz und den Service eines Ausstellungsbetriebes erfordern eine vergleichsweise große Zahl von Verwaltungsmitarbeitern. Dies spiegelt sich unmittelbar in der Angestelltenquote wider: Während im SHK-Durchschnitt 2,5 produktiv Beschäftigte auf einen Verwaltungsmitarbeiter kommen, liegt die sogenannte Angestelltenquote im Ausstellungsbetrieb bei „1 zu 1,3“; d. h.: 1,3 Monteure müssen hier das Gehalt eines Verwaltungs- bzw. Vertriebsmitarbeiters verdienen. Ob ihnen das gelingt, zeigt ein einfacher Blick auf das Betriebsergebnis. Dieses liegt mit 54 000 Euro um 67 000 Euro über dem Wert der durchschnittlichen SHK-Betriebe. Das Ergebnis des SHK-Durchschnittsbetriebs war mit

Leistungsstarke Gemeinschaft

Die Bad & Heizung Concept AG ist der Zusammenschluss von 33 besonders serviceorientierten SHK-Betrieben. Die AG wurde im September 2000 gegründet und versteht sich als Eigeninitiative und selbstbestimmte Kooperation von Handwerksunternehmen mit hohem Qualitätsanspruch. Jeder Mitgliedsbetrieb präsentiert seine Produkte in einer eigenen Ausstellung. Ziel des bundesweiten 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 soll der Marktauftritt der einzelnen Partner optimiert sowie Logo und Gütesiegel der AG als flächendeckende Marke etabliert werden.

Der Wissenstransfer der AG erfolgt über ein leistungsfähiges Intranet, das wie auch der Internetauftritt, prämiert wurde. Interessierte SHK-Betriebe wenden sich an:

B&H AG
Thomas Wienforth
Zillestraße 111
10585 Berlin
Telefon (0 30) 3 10 130 19
Telefax (0 30) 3 10 130 25
www.bad-heizung.de

Bereits zwei Mal sind wir der Frage nachgegangen, wie sich die Zahlen von Ausstellungsbetrieben von denen „normaler“ SHK-Betriebe unterscheiden. In den Jahren 2000 und 2001 schnitten die Mitgliedsunternehmen der Bad & Heizung Concept AG im Durchschnitt deutlich besser ab als der Rest der Branche. Doch ist dieser Erfolg des Unternehmensverbundes auch nachhaltig?

minus 13 000 Euro im negativen Bereich. Die Tatsache, dass auch die drei verbleibenden Größenklassen (unter 5 Mitarbeiter, 5 bis 10 Mitarbeiter, über 20 Mitarbeiter) Verluste erzielt haben, dokumentiert recht anschaulich in welcher schwieriger Situation sich die SHK-Branche befindet.

Betriebsergebnis, Materialeinsatz

Wie schaffen es die 33 B&H-Betriebe, sich dem Branchentrend entgegenzustellen? Trotz der hohen Angestelltenquote überschreitet die Betriebsleistung je Beschäftigtem mit 116 000 Euro den Branchendurchschnitt um 40 %. Dies liegt zum Teil an der Höhe der Fremdleistungen. Bei den Ausstellungenbetrieben, die allesamt als Komplettdienstleister auftreten, spielen diese eine bedeutende Rolle und liegen mit insgesamt 176 000 Euro um 97 000 Euro bzw. 81% über dem Durchschnitt. Bei der eigenen Betriebsleistung je produktiven Mitarbeiter überschreiten die B&H-Betriebe mit 182 000 Euro den Branchenwert um 68 %. Dieser Wert schließt sowohl den Einfluss der Fremdleistungen als auch die Anzahl der Verwaltungsmitarbeiter aus und ist damit unabhängig von diesen Einflüssen vergleichbar.

Eine wesentliche Ursache für die außergewöhnlich hohe eigene Betriebsleistung liegt im Materialeinsatz. Während der Durchschnittsbetrieb

	NRW 2002	bad & heiz 2002 < 20 MA
Größenklasse	Größenklasse III	Größenklasse III
Größenklasseneinteilung	10-15 Beschäftigte	10-15 Beschäftigte
	Anzahl	Anzahl
1.01 Produktiv Beschäftigte	10,20	7,81
1.02 Unproduktiv Beschäftigte	4,10	5,97
1.03 Insgesamt Beschäftigte*	14,30	13,78
1.04 Verhältnis	1 zu 2,49	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

knapp 42 000 Euro Material je produktiven Mitarbeiter umsetzt, verkaufen die B&H-Unternehmen 72 000 Euro pro Mann – also 71 % mehr. Die erhöhte Mitarbeiterzahl im Verwaltungs- und Vertriebsbereich führt somit zu einem deutlich höheren Materialumsatz als im Branchenvergleich.

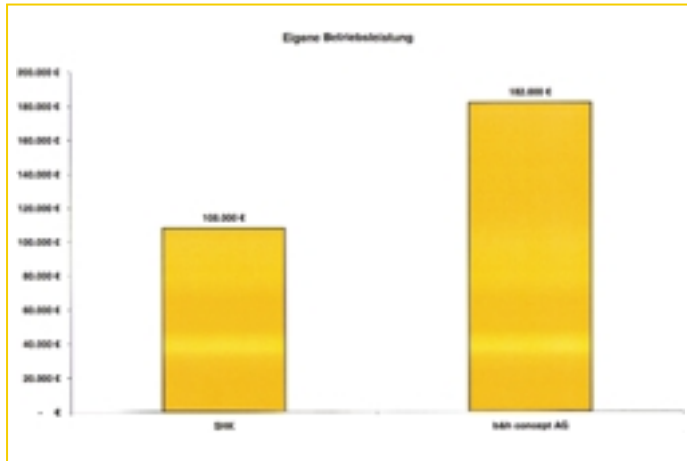
Höherer Materialverkauf, bessere Preise

Interessant ist auch der Blick auf den Rohgewinn. Das ist der Teil vom Umsatz, der übrig bleibt, nachdem Material und Fremdleistungen abgezogen wurden. Also die Leistung, die ein Unternehmen ohne Einkauf fremder

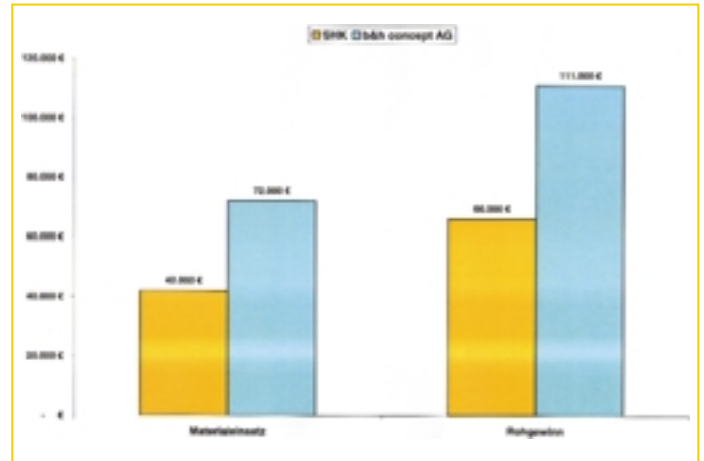
Waren erbringt. Der Rohgewinn eines durchschnittlichen SHK-Betriebs liegt bei 66 000 Euro. Die B&H-Unternehmen erzielen im Durchschnitt 111 000 Euro und liegen damit um 67 % höher. Dieser Vergleich zeigt: B&H verkauft nicht nur mehr Material, sondern erzielt auch noch deutlich bessere Preise. Auch im Jahr 2002 wurden hier erheblich höhere Werte erzielt als im Branchenschnitt. Der durchschnittliche Materialzuschlag der SHK-Betriebe zwischen 10 und 20 Mitarbeitern lag im Betrachtungszeitraum bei 20 %. Die B&H-Betriebe erzielten im Durchschnitt einen Zuschlag von 51,4 %. Umgerechnet auf die Stunde ergibt sich so ein Materialdeckungsbeitrag von 24,48 Euro. Diese so ge-

Größenklasse	NRW 2002		bad & heiz 2002 < 20 MA		Abweichung	
	Größenklasse III EU	%	Größenklasse III EU	%	Größenklasse III EU	%-Pkte
2.01 Betriebsleistung	1.184.078,00	100,00	1.601.017,07	100,00	416.939,07	0,00
2.02 – Fremdleistung	78.703,00	6,65	176.036,00	11,00	97.333,00	4,35
2.03 = Eigene Betriebsleistung	1.105.375,00	93,35	1.424.981,07	89,00	319.606,07	-4,35
2.04 – Materialeinsatz	428.026,00	36,15	559.163,00	34,93	131.137,00	1,22
2.05 – Handelswaren	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.06 = Rohgewinn	677.349,00	57,20	865.818,07	54,08	188.469,07	-3,12
2.07 – Gesamte Personalkosten	432.412,00	36,52	520.471,00	32,51	88.059,00	-4,01
2.08 – Sonstige Kosten (Tab. 5.23)	152.979,00	12,92	241.655,00	15,09	88.676,00	2,17
2.09 – Kalkulatorische Kosten (Tab. 11.06)	104.884,00	8,86	50.138,97	3,13	-54.745,03	-5,73
2.10 = Betriebsergebnis	-12.926,00	-1,09	53.553,11	3,34	66.479,11	4,43

Betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnung: Umsatz und Betriebsergebnis



Eigene Betriebsleistung: So viel erwirtschaftet ein produktiver Mitarbeiter



Materialeinsatz und Rohgewinn je produktiver Mitarbeiter

nannte Materialentlastung liegt im Branchenschnitt bei lediglich 5,77 Euro.

Bei den Fremdleistungen verrechnen die B&H-Unternehmen einen Zuschlag von 22,5 %, während der Branchenschnitt bei 10 % liegt. In Verbindung mit dem hohen Fremdleistungseinsatz wird ein Deckungsbeitrag erzielt, der mit 40 000 Euro den Branchenwert um 402 % übertrifft.

Stundenverrechnungssatz bei 45,24 Euro

Der Stundenverrechnungssatz liegt im SHK-Durchschnitt bei 39,34 Euro. Die B&H-Unternehmen erreichen auch hier mit 45,24 Euro einen deutlich höheren Wert. Fasst man alle bisher erwähnten Preisbestandteile in einer Zahl zusammen, so erhält man den Lohnverrechnungssatz. Dieser Gesamtpreisindikator liegt im SHK-Branchenschnitt bei 45,64 Euro. Die B&H-Betriebe erzielen mit 73,67 Euro deutlich höhere Preise. Das heißt, ihr Preisniveau überschreitet den Branchendurchschnitt um 61 %.

Die außerordentlichen Leistungskennziffern und das sehr gute Preisniveau spiegeln sich im eingangs dargestellten sehr guten Betriebsergebnis wider. Dieses wird dem Erfolg der B&H-Betriebe allerdings nur zum Teil gerecht, da hier auch die Geschäftsführergehälter um mehr als 20 % über dem Branchenschnitt liegen.

Solche Ergebnisse sind nur mit einem enormen personellen und finanziellen Aufwand sowie durch eine klare und eindeutige Positionierung zu errei-

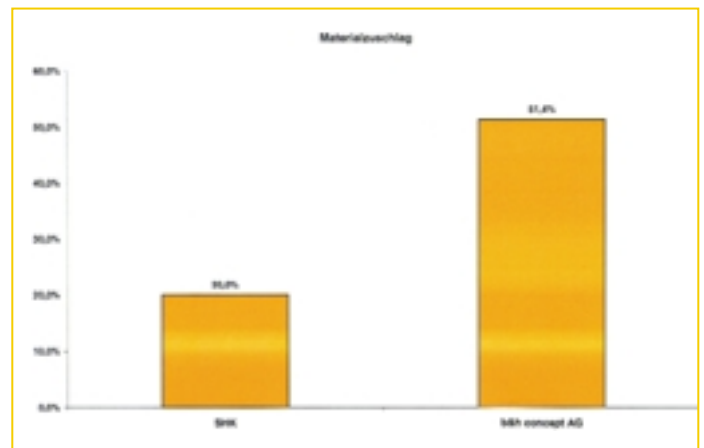
chen. Ohne den personalintensiven Vertrieb über die Ausstellung und die immensen Marketinginvestitionen wären die erzielten Preise und Materialumsätze nicht realisierbar.

33 000 Euro für Werbung

Rechnet man die Gesamtkosten ohne Material und Fremdleistungen auf die produktiven Stunden um, so erhält man den Lohnkostensatz. Diese stundenbezogenen Kosten liegen bei den B&H-Unternehmen mit 69,11 Euro um 22,60 Euro bzw. 49 % über dem Branchenschnitt. Das höhere Betriebsergebnis ist schlichtweg darauf zurückzuführen, dass zwar die Kosten pro Stunde den Vergleichswert um 22,60 Euro übersteigen, der Lohnverrechnungssatz, also der Preis pro Stunde aber um 28,03 Euro höher ist als der Wert eines durchschnittlichen SHK-Betriebs.

Wesentliche Kostenfaktoren sind bei den Ausstellungsbetrieben die Gehaltskosten, die Miete, die Abschreibung und die Marketingaufwendungen. Im Durchschnitt werden pro B&H-Betrieb 33 000 Euro für Werbung ausgegeben. Bei durchschnittlichen SHK-Betrieben vergleichbarer Größe liegt dieser Wert bei nicht ganz 10 000 Euro.

Die Betriebe der B&H-Concept AG zeichnen sich durch ein ganzheitliches und zielgruppenorientiertes Corporate Design aus. Dass sich der Aufwand



Zuschlag auf das Material

lohnt, belegen die Betriebsergebnisse, die seit Beginn der Untersuchung nun schon zum 3. Mal in Folge die Branchenwerte deutlich übertreffen.

Literatur:

Die Bezugsquellen der angesprochenen regionalen Betriebsvergleiche im SHK-Handwerk können vom Autor auf Anfrage per E-Mail abgefordert werden (office@bad-und-heizung.de). Der Betriebsvergleich der Bad & Heizung Concept AG ist den teilnehmenden Partnerbetrieben vorbehalten und wird nur auszugsweise veröffentlicht.



.....
 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.
