

Die Kernprobleme im SHK-Handwerk sind bekannt: zu wenig Kunden, zu hohe Kosten, ungleichmäßige Auslastung, fehlendes Controlling. Hinzu kommt, dass der Branchendurchschnitt Rentabilitätswerte erzielt, die sich im unteren einstelligen Prozentbereich bewegen. Erklärtes Ziel des „10PLUS-Konzept“ ist es, dass die beteiligten SHK-Handwerksbetriebe nach drei Jahren zehn Prozent Umsatzrendite erreicht haben.

Bei zehn Prozent Rendite im Zeitraum von drei Jahren zu sein, ist das gemeinsame Ziel von derzeit 65 kundenorientierten SHK-Handwerksunternehmern, die bei der Umsetzung des „10PLUS-Konzeptes“ von der Unternehmensberatung System to win Beratungs-GmbH betreut werden. Innerhalb dieser drei Jahre treffen sich die Unternehmer zweimal zum Erfahrungsaustausch. Die Teilnehmer schöpfen daraus neue Impulse für die Unternehmensführung und arbeiten in Workshops Lösungen für brennende Probleme aus. Im Frühjahr 2004 versammelte sich ein Teil davon zu einem Erfahrungsaustauschtreffen in einem Landhotel bei Kempten im Allgäu. Die Tagesordnung bot ein straffes Programm: Infos zum Entwicklungsstand der 10PLUS-Gruppe, ein betriebswirtschaftlicher Themenblock, drei Workshops und zum Schluss ein Vortrag über Mitarbeiter-

„10PLUS-Konzept“ für kundenorientierte SHK-Betriebe

Zehn Prozent Rendite



Betriebswirtschafts-Experte Drexler: Werden Kosten- und Umsatzentwicklung nicht laufend verfolgt, kann innerhalb von zwei Monaten das Ergebnis von drei Jahren zu-nichte sein

Foto: Heint

führung und Merkmale der Unverwechselbarkeit eines SHK-Betriebes.

Erfolg kommt nicht von alleine

Die Betriebe nutzen mit dem „10PLUS-Konzept“ Mittel und Werkzeuge, um sich als kompetente Problemlöser für Privatkunden zu positionieren. In allen Unternehmensbereichen gilt es, dafür die Aufgaben richtig zu lösen: von der Aufbau- und Ablauforganisation über Werbung und Vertrieb, Einkauf und Sachbearbeitung bis Personalmarketing und Finanzmanagement. „Dazu braucht es im Grunde nicht mehr als den 100 %-Unternehmer“, lehren die System to win-Geschäftsführer Ewald Hartmann und Wolfgang Drexler anhand eines Schaubilds, das ein Dutzend Kern-Aufgabenbereiche des Handwerksbetriebes darstellt. Sollen diese funktionieren und ineinander greifen, wird dies ohne einen externen Partner kaum über den Status guter Vorsätze hinausgehen. Denn sobald es ein wenig besser lief, kehre in vielen Firmen erfahrungsgemäß wieder der alte Schlendrian ein.

Die Strategie des „10PLUS-Konzeptes“ ist, dass die System to win Beratungs GmbH, die sich ausschließlich dem

SHK-Fachhandwerk widmet, im Hintergrund als Sparringspartner des Handwerksbetriebes agiert. „Wir kommen zu Ihnen und gehen mit Ihnen die Zahlen durch“: Diese Ankündigung von Wolfgang Drexler mag für manche beinahe bedrohlich klingen, gehört aber im Sinne des Erfolgsziels zur Dienstleistung. Bei den Teilnehmern des ERFA-Treffens halten sich deshalb zunächst die Begeisterungstürme in Grenzen. Denn spätestens an diesem Punkt greift die Erkenntnis, dass für den Unternehmenserfolg wirklich aktiv etwas getan werden muss.

Management by Kontostand

Vor Beginn eines neuen Geschäftsjahres legen die Berater von System to win mit ihren 10PLUS-Kunden Umsatzziele und Budgets fest. Damit der geplante Jahresumsatz auch erreicht wird, muss für eine kontinuierliche Auslastung gesorgt werden. Dafür bedarf es wiederum eines entsprechenden Auftragsvolumens. Eine laufende Liquiditätskontrolle gehört konsequenterweise dazu. Wolfgang Drexler rät als Betriebswirtschafts-Experte dazu, die Bedeutung des Controllings nicht zu unterschätzen: „Wenn die Ko-

info + info + info + info + info +

System to Win Beratungs-GmbH
Elsässer Straße 22
87487 Wiggensbach
Telefon (0 83 70) 92 96 78
Telefax (0 83 70) 92 96 79
E-Mail: w.drexler@systemtowin.de

Umsatzrentabilität

Die Umsatzrentabilität (auch Umsatzrendite) ist eine der wichtigsten Kennzahlen, um den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beurteilen zu können.

Die Umsatzrendite errechnet sich aus dem Gewinn vor Steuer abzüglich kalkulatorischer Kosten, zuzüglich jährlicher Fremdkapitalzinsen, im Verhältnis zum Umsatz nach folgender Formel:

$$\frac{\text{Gewinn vor Steuer} - \text{kalkulatorische Kosten} + \text{Fremdkapitalzinsen [Euro/Jahr]}}{\text{Umsatz [Euro/Jahr]}} \times 100 [\%]$$

sten- und Umsatzentwicklung nicht laufend verfolgt wird, kann innerhalb von zwei Monaten das Ergebnis von drei Jahren zunichte sein.“ Auf Drexlers Frage, wer sich monatlich mehr als zwei Stunden mit seiner betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) befasst, reagierten die Teilnehmer erwartungsgemäß eher zurückhaltend. Unternehmenssteuerung hieße, wie Drexler erklärt, regelmäßig die Entwicklung von Umsatz, Wareneinsatz und Personalkosten zu kontrollieren. Vehement spricht er sich auch gegen das weit verbreitete „Management by Kontostand“ aus, das von strategischem Denken weit entfernt sei. Wolfgang Drexler veranschaulicht, wie eine BWA gegliedert sein soll und aus welchen Werten sich Handlungsbedarf ablesen lässt: „Ist der Wareneinsatz zu hoch, heißt das, dass man entweder schlecht einkauft oder schlecht verkauft.“ Im Detail beginne eine wirksame Unternehmenssteuerung damit, dass die Buchführung entsprechend organisiert ist. Dann ließe sich aus der BWA auch ablesen, welche Geschäftsbereiche die besten Ergebnisse bringen.

Vernetztes Frühwarnsystem

Zum Thema Unternehmenssteuerung betont System to win-Gründer Heinz Witt die überlebenswichtige Liquidität: „Fließt das Geld nicht so wie es benötigt wird, ist der Betrieb fremdgesteuert.“ Um die Finanzen im Griff zu behalten, arbeiten die System to win-Kunden mit der eigens entwickelten Software „KGS-Finanzmanager“. Damit verfügt die 10PLUS-Gruppe über ein einheitliches Controlling-System. Die Unternehmensberatung ist mit allen Kunden EDV-technisch vernetzt und hält damit für die angeschlossenen Betriebe ein Frühwarnsystem vor. Drohen die Kosten aus dem Ruder zu laufen, wird die Beratungs-GmbH aktiv, wie Ewald Hartmann erläutert: „Wir setzen den Schwerpunkt auf die Situation vor Ort. Zeigt das Controlling negative Tendenzen, erörtern wir gemeinsam mit den Unternehmern die Problempunkte und entwickeln Maßnahmen, die auch innerhalb von vier Wochen umgesetzt werden.“ Auch Maßnahmen zur Kundengewinnung sind ein wesentlicher Bestandteil des 10PLUS-Konzeptes.



Foto: System to win

Einer der Teilnehmer präsentiert die Ergebnisse seiner Workshop-Arbeitsgruppe zum Thema Betriebsorganisation

„Erklärtes Ziel des 10PLUS-Systems ist, dass jeder Betrieb nach drei Jahren zehn Prozent Umsatzrendite erreicht hat“, erklärt Unternehmensberater Heinz Witt. Die 65 Mitglieder der 10PLUS-Gruppe erzielen derzeit einen Außenumsatz von 40 Millionen Euro. Die Zahl der Mitglieder soll bis Ende des Jahres auf 80 gestiegen sein. Ziel ist, im Jahr 2006 mit allen Betrieben die Umsatzmarke von 120 Millionen Euro zu erreichen. Die Zahlen scheinen realisierbar. Konnte die Umsatzrendite der Betriebe 2002 auf 1,5% gesteigert werden, lag die Quote im Jahr 2003 trotz schwieriger wirtschaftlicher Randbedingungen bereits bei 5,5%. Für 2004 peilen die von System to win unterstützten Unternehmen einen Rentabilitätswert von 7% an. Die Unternehmensberatung rechnet ihre Leistungen übrigens rein auf Erfolgswert ab. Die Honorierung wird somit nicht nach pauschalen Sätzen, sondern abhängig von der zusätzlich erwirtschafteten Rendite veranschlagt.



Grafik: System to win/Heinl

Voraussetzung für erfolgreiche Betriebsführung ist, dass in allen Unternehmensbereichen die Aufgaben richtig gelöst werden

Unser Autor Wolfgang Heinl ist Sanitärtechniker und Betriebswirt des Handwerks. Als freier Fach- und PR-Journalist befasst er sich mit Sanitär-, Heizungs- und Gebäudetechnik sowie Betriebsorganisation, EDV und Marketing im SHK-Handwerk.
Telefon (0 75 22) 90 94 31
E-Mail: wolfgang.heinl@t-online.de