

Tatsächlich verkaufte produktive Stunden

Gradmesser für den Erfolg eines SHK-Betriebes

Die Produktivität eines Betriebes ist von großer Relevanz und entscheidend für den Unternehmenserfolg. Anfallende Kosten müssen auf tatsächlich verkaufte Stunden umgelegt werden. Geschieht dies nicht, kann aus einem Betrieb mit niedrigen Kosten schnell ein teures Unternehmen werden.

Der nachfolgende Beitrag beruht auf Erfahrungen des Berufsförderungswerkes der Gebäude- und Energietechnikhandwerke als Einrichtung des Zentralverbandes Sanitär Heizung Klima (ZVSHK) und beantwortet die betriebswirtschaftliche Kernfrage: Wie ermittelt man die Anzahl der tatsächlich verkauften Stunden für den SHK-Betrieb? Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass ein typischer SHK-Betrieb mit zehn Monteuren eine Gewinneinbuße von bis zu 30000 Euro zu verkraften hat, wenn nur eine halbe Stunde weniger am Tag verkauft wird. Die negativen Auswirkungen auf das Betriebsergebnis sind angesichts der ohnehin angespannten Gewinnmargen vorstellbar und werden hier offengelegt. Wie schnell 30 Minuten verloren gehen, wird deutlich, wenn nur allein die häufig nicht geplanten Fahrten zum Großhändler kritisch betrachtet werden.

Ermittlung des leistungsfähigen Stundenpotenzials

Zunächst ist es hilfreich, wenn man sich darüber im Klaren ist, welche Mitarbeitergruppen im SHK-Handwerk „produktiv“ im betriebswirtschaftlichen Sinne sind. Hierzu zählen typischerweise Monteure, Auszubildende und Leiharbeiter. Denn diese Mitarbeiter erwirtschaften die dem Kunden gegenüber abrechenbaren und somit produktiven Stunden, über deren Erlöse man unter anderem die Kosten des unproduktiven Personals abdeckt. Zum unproduktiven Personal zählen vor allem Angestellte, wobei unproduktiv hier selbstverständlich nicht Untätigkeit meint. Darüber hin-

aus sind verschiedene Mischvarianten vor allem in kleineren SHK-Betrieben denkbar, beispielsweise der angestellte Meister oder Unternehmer, der zu einem gewissen Prozentsatz auf der Baustelle produktiv tätig ist. Zur besseren Veranschaulichung konstruiert man sich einen typischen SHK-Betrieb, beispielsweise die Einzelfirma Erich Muster, Sanitär Heizung Klima. Diese Firma beschäftigte im Geschäftsjahr 2004 fünf Monteure: Alfred, Bertram, Friedhelm, Karl-Heinz und Thomas. Um darzustellen, wie das produktive Stundenpotenzial eines Monteurs ermittelt wird, betrachten wir Monteur Alfred. Dieser war im Geschäftsjahr 2004 vom 1. Januar bis 31. Dezember in der fiktiven SHK-Musterfirma beschäftigt. Damit ergeben sich insgesamt 261 bezahlte Arbeitstage, wovon für die Ermittlung des produktiven Stundenpotenzials die Urlaubs-, Krankheits-, Fortbildungs- und Gewährleistungstage abziehen und die auf Tage umgerechneten Überstunden wieder hinzuzurechnen sind. Bei einer 38 Stundenwoche standen somit für Alfred 1624,5 pro-

duktive Stunden im Geschäftsjahr 2004 zur Verfügung. Wird dieses Verfahren auch für die übrigen Monteure mit ihren individuellen Urlaubs- und Krankheitstagen angewendet, erhält man durch Summenbildung die gesamten produktiven Monteurstunden, die im Geschäftsjahr 2004 insgesamt 7222,3 Stunden ausmachen (Bild 1).

Produktivitätsfaktor für Auszubildende

Der Unternehmer Erich Muster beschäftigte in seinem SHK-Betrieb zusätzlich den Azubi Thorsten, der im September 2004 erfolgreich in das zweite Lehrjahr wechselte. Die Ermittlung der produktiven Stunden für Azubis erfolgt nun grundsätzlich gemäß dem Schema der Monteure. Allerdings werden hier zusätzliche Angaben berücksichtigt. Zum einen werden die Ausbildungszeiten bei der Ermittlung des produktiven Stundenpotenzials von den bezahlten Arbeitstagen (261 Tage) abgezogen und zum anderen wird ein entspre-

Monteure / Helfer			
Name	Alfred	Gruppe	Monteur
vom	01. 01. 2004 bis 31. 12. 2004		12,53 €/h
	Stundenlohn		
Bezahlte Tage	261,00	Wochenstunden	38,00
- Feiertage	6,00	- Fortbildungstage	2,00
- Urlaubstage	31,00	- nachfrageb. Ausfalltage	0,00
- Krankheitstage	10,00	- unprod. Arbeitstage	0,00
- tarifliche Ausfalltage	0,00	+ Überstunden	3,75
		- Gewährleistung	2,00
= produktive Tage	213,75	produktive Stunden/Tag	7,60
		= produktive Stunden pro Jahr für Monteur Alfred	1624,50
		produkt. Stunden für vier weitere Monteure pro Jahr	5597,80
		= Insgesamt	7222,30

Bild 1 Für Monteur Alfred standen 1624,5 produktive Stunden im Geschäftsjahr 2004 zur Verfügung, während die gesamten produktiven Monteurstunden 7222,3 Stunden ausmachten

Lehrlinge / Azubi			
Name	Thorsten	Gruppe	Lehrling
vom	01. 01. 2004 bis 31. 12. 2004		1./2. Lehrjahr
Bezahlte Tage	261,00	Wochenstunden	38,00
- Feiertage	6,00	- Ausbildungstage	78,30
- Urlaubstage	31,00	- nachfrageb. Ausfalltage	0,00
- Krankheitstage	19,00	- unprod. Arbeitstage	0,00
- tarifliche Ausfalltage	0,00	+ Überstunden	0,00
		- Gewährleistung	0,00
= produktive Tage	126,70	produktive Stunden / Tag	7,60
* Produktivitätsfaktor	30,00 %		
= produktive Stunden pro Jahr pro Lehrling			288,88

Bild 2 Ermittlung des produktiven Stundenpotenzials für den Auszubildenden Thorsten unter Ansatz eines 30-prozentigen Produktivitätsfaktors

Leiharbeiter			
Name	Leiher		
vom	01. 01. 2004 bis 31. 12. 2004		
bezahlte Stunden	400,00	Kosten pro Stunde	21,47 €
davon produktiv	90,00%	Kosten gesamt	8588,00 €
= produktive Stunden	360		

chender Produktivitätsfaktor angesetzt. Dieser Produktivitätsfaktor bezieht sich auf einen durchschnittlichen Monteur, der für einen realistischen Vergleich mit 100 % gleichgesetzt wird. Hintergrund dieser Vorgehensweise ist der, dass ein Azubi zwangsläufig nicht das gleiche Leistungsvermögen aufbringt wie ein vollständig ausgebildeter und erfahrener Monteur. Selbstverständlich können für „Superazubis“ auch höhere Produktivitätsfaktoren angesetzt werden. Die Erfahrungen zeigen jedoch folgende Staffellungen: 1. Lehrjahr ca. 20 %, 2. Lehrjahr ca. 30–40 %, 3. Lehrjahr ca. 40–50 % usw. Bild 2 veranschaulicht die Ermittlung des produktiven Stundenpotenzials für den Azubi Thorsten unter Berücksichtigung seiner Ausbildungszeiten und unter Ansatz eines 30-prozentigen Produktivitätsfaktors. Insgesamt erwirtschaftete der Azubi Thorsten 288,88 produktive Stunden im Geschäftsjahr 2004.

In besonders arbeitsintensiven Zeiten griff der Unternehmer Erich Muster auf Leiharbeiter einer ortsansässigen Zeitarbeitsfirma zurück. Selbstverständlich erhöhten auch die Leiharbeiter das produktive Stundenpotenzial unseres erdachten SHK-Betriebes, deren Ermittlung sich auch unter Ansatz eines entsprechenden Produktivitätsfaktors als denkbar einfach erweist, wie Bild 3 zeigt. Die geringe Größe des fiktiven SHK-Betriebes macht es erforderlich, dass der Chef, Erich Muster, gelegentlich selbst Hand anlegt und somit auch produktiv tätig ist. Hier ergibt eine nähere Betrachtung der Arbeitszeiteinteilung, dass er im Geschäftsjahr 2004 zu 15 % seiner Arbeitszeit auf der Baustelle produktiv tätig war. Selbstverständlich erfordert eine saubere betriebswirtschaftliche Analyse auch die Berücksichtigung dieser Stunden, was Bild 4 veranschaulicht. Es ist angezeigt, dieses Berechnungsprinzip auch bei Angestellten anzu-

Unternehmer			
Name	E. Muster	Gruppe	Chef
vom	01. 01. 2004 bis 31. 12. 2004		15 % Fertigung
Bezahlte Tage	261,00	Wochenstunden	38,00
- Feiertage	6,00	- Ausbildungstage	5,00
- Urlaubstage	25,00	- nachfrageb. Ausfalltage	0,00
- Krankheitstage	5,00	- unprod. Arbeitstage	187,00
- tarifliche Ausfalltage	00,00	+ Überstunden	0,00
		- Gewährleistung	0,00
= produktive Tage	33	produktive Stunden / Tag	7,60
= produktive Stunden pro Jahr pro Lehrling			250,80

Bild 4 Eine saubere betriebswirtschaftliche Analyse erfordert die Berücksichtigung der produktiven Stunden des mitarbeitenden Meisters

Bild 3 Auch die Leiharbeiter erhöhen das produktive Stundenpotenzial unseres erdachten SHK-Betriebes

wenden, sofern diese jedenfalls produktiv tätig sind. Nachdem man nun für alle Produktivkräfte das Stundenpotenzial für das Geschäftsjahr 2004 ermittelt hat, bildet man die Summe und stellt fest, dass dem SHK-Betrieb Erich Muster insgesamt 8121,98 produktive Stunden im Geschäftsjahr 2004 zur Verfügung standen, die er bei 100-prozentiger Produktivität seinen Kunden hätte verkaufen können.

Ermittlung der betrieblichen Kosten

Eine saubere Analyse steht und fällt mit der Qualität des auszuwertenden Datenmaterials. Deshalb ist es ein Vorteil, dass man hier auf Zahlenwerte der Bilanz bzw. Summen- und Saldenliste zurückgreifen kann, die man hierzu aktuell vom Steuerberater anfordern sollte. Darin findet sich fast alles, was für die Ermittlung der betrieblichen Kosten benötigt wird. Doch zunächst ist zu überlegen, welche Kosten in einem SHK-Betrieb typischerweise anfallen:

- Materialeinsatz unter Berücksichtigung der Bestandsveränderungen im Lager,
- Fremdleistungen,
- Personalkosten für die produktiven und unproduktiven Mitarbeiter,
- Sonstigen Kosten, z. B. Miete, Energie, Bürokosten, Porto, Telefon, Fahrzeugkosten, Steuerberater usw. und

– Kalkulatorische Kosten, vor allem Wagnisse, Unternehmerlohn, Zinsen, Abschreibungen und Miete, sofern diese aus sachlichen Gründen angesetzt werden müssen.

An dieser Stelle ist zu betonen, dass bei der Ermittlung der betrieblichen Kosten sehr genau und präzise vorgegangen werden muss – andernfalls verzerrt man das tatsächliche Ergebnis und schadet sich. Eine eher leichte Übung ist die Ermittlung des Materialeinsatzes, der Fremdleistungen und der Personalkosten, da die hierfür notwendigen Daten weitestgehend eins zu eins aus der Buchführung übernommen werden können, was Bild 5 zeigt. Wichtig ist, dass man bei den Fremdleistungen darauf achtet, dass die Kosten für die Leiharbeiter hier herausgerechnet und den produktiven Personalkosten zugeschlagen werden, da produktiven Stunden auch produktive Kosten gegenüberstehen sollten. So zeigen die Erfahrungen in den Vor-Ort-Beratungen, dass die Kosten der Leiharbeiter häufig unter den Fremdleistungen buchhalterisch erfasst werden. Die fixen Personalkosten aus Bild 5 ergeben sich durch die im Sekretariat tätige Ehefrau.

Sonstige Aufwendungen

Sodann sollte man mit der etwas aufwendigeren Erfassung der gesamten Sonstigen Aufwendungen fortfahren. Hierfür erweist sich die Summen- und Saldenliste als nützliche Informationsquelle. Zu den Sonstigen Aufwendungen zählen vor allem die tatsächlich gezahlte Miete, Mietnebenkosten, Bürokosten (Porto, Telefon, Büromittel), Werbeaufwendungen, Reisekosten, Versicherungen und Beiträge, Beratungskosten (Rechts- und Steuerberatung), Instandhaltungs- und Reparaturkosten, Fahrzeugkosten, Abfallbeseitigungsaufwendungen, Kosten für Werkzeuge und Kleingeräte,

Aufwendungen für den Geldverkehr sowie die Leasingraten und Zinsaufwendungen. Für die erdachte Musterfirma ergeben sich für das Geschäftsjahr 2004 insgesamt Sonstige Aufwendungen in Höhe von fast 62 000 Euro. Bis hierher ist die Analyse bis auf die noch ausstehende Bewertung über Ansatz und Höhe der kalkulatorischen Kosten schon recht gut vorangeschritten.

Kosten die zur Diskussion stehen

In Beratungen vor Ort führt der Ansatz der kalkulatorischen Kosten nicht selten zu kontroversen Diskussionen, da diese die Eigenschaft haben, nicht in der BWA oder Bilanz zu erscheinen und somit den ohnehin häufig spärlichen Gewinn, insbesondere bei Personenfirma, weiter schmälern. Nichts desto trotz sollte man stets dem Grundsatz folgen, dass uns ein „schön gerechneter“ Gewinn letztlich nichts bringt. Zunächst zeigt Bild 6, welche kalkulatorischen Kosten im SHK-Handwerk grundsätzlich zur Diskussion stehen. An dieser Stelle ist ausdrücklich zu betonen, dass sich in der Bewertung der kalkulatorischen Kosten für Kapital- und Personengesellschaften unter Umständen deutliche Unterschiede ergeben. In beiden Fällen fallen die kalkulatorischen Wagnisse, die kalkulatorische Abschreibung und die kalkulatorischen Zinsen an. Hingegen sind der kalkulatorische Unternehmerlohn sowie die kalkulatorische Miete in der Regel Sonderfälle der Personenfirma. Die kalkulatorischen Wagnisse dienen zur Abdeckung etwaiger Forderungsausfälle. Es ist angezeigt, einen Ansatz zwischen 1 bis 3 % des durchschnittlichen Jahresumsatzes – je nach Risikograd – zu verwenden. Als zusätzliche Entscheidungshilfe kann man auch die Höhe der Zahlungsausfälle in den vergangenen Jahren heranziehen.

Steuerliche Abschreibung und Unternehmerlohn

Als allseits bekannt dürfte die alljährlich in den Bilanzen erscheinende steuerliche Abschreibung gelten. Diese bezieht sich anders als die Kalkulatorische definitionsgemäß auf den sogenannten Anschaffungswert eines Vermögensgegenstandes. Die kalkulatorische Abschreibung geht jedoch über diese Definition hinaus und bezieht sich auf den sogenannten Wiederbeschaffungswert. Dahinter verbirgt sich die Argumentation, dass das Unternehmen soviel Gewinn erwirtschaften muss, dass der gleiche Vermögensgegenstand auch in Zukunft wiederbeschafft werden kann. Man kann sich allerdings vorstellen, dass die Ermittlung sämtlicher Wiederbeschaffungswerte ein sehr zeitaufwendiges und damit unwirtschaftliches Unterfangen sein kann. Deshalb wird empfohlen, sich hier eines einfachen Hilfsmittels zu bedienen, indem die steuerliche Abschreibung aus der Bilanz mit einem 10-prozentigen Aufschlag versehen und der Gesamtbetrag als kalkulatorische Abschreibung angesetzt wird. Schließlich sind die Wiederbeschaffungswerte in der Regel höher als die Anschaffungswerte.

Relativ problemlos ist die Erläuterung des kalkulatorischen Unternehmerlohns. Da der Einzelunternehmer Erich Muster sich über Privatentnahmen aus dem variablen Kapitalkonto finanziert, muss das Unternehmen diese selbstverständlich auch erwirtschaften. Zusätzlich leuchtet ein, dass er als angestellter Meister ein typischer Gehaltsempfänger wäre und schließlich auch nicht ohne Gehalt arbeiten würde. Zudem wird angemerkt, dass die Geschäftsführer einer GmbH (Kapitalgesellschaft) in der Regel Angestellte dieser sind und damit ihr Gehalt in die unproduktiven Personalkosten be-

Materialeinsatz	
Materialeinkauf	251.185,04 €
+ Materialbestand 01. 01.	13.156,05 €
– Materialbestand 31. 12.	10.105,68 €
= Materialeinsatz	254.235,41 €
Personalkosten	
produktive Personalkosten	165.646,84 €
+ unproduktive Personalkosten	19.516,97 €
– kalk. prod. Unternehmerlohn	5.752,03 €
= Personalkosten gesamt	179.411,78 €

Bild 5 Die Daten für Materialeinsatz, Fremdleistungen und Personalkosten können weitestgehend aus der Buchführung übernommen werden

Kalkulatorische Kosten		
kalkulatorische Wagnisse		4.857,27 €
kalkulatorische Abschreibung		8.476,13 €
kalkulatorischer Unternehmerlohn	38.346,88 €	
davon produktiv	15,00 %	5.752,03 €
davon Verwaltung	85,00 %	32.594,85 €
Eigenkapital * kalk. Zinssatz	25.564,59 € 7,00 %	
kalkulatorische Zinsen		1.789,52 €
kalkulatorische Miete		17.486,18 €
Kalkulatorische Kosten gesamt		70.955,98 €

Bild 6 zeigt, welche kalkulatorischen Kosten im SHK-Handwerk grundsätzlich zur Diskussion stehen

Gesamtkosten		
Materialkosten	254.235,41 €	43,83 %
Fremdleistungen	14.094,78 €	2,43 %
Personalkosten	179.411,78 €	30,93 %
Sonstige Kosten	61.292,42 €	10,57 %
Kalkulat. Kosten	70.955,98 €	12,23 %
Gesamtkosten	579.990,37 €	100,00 %

Bild 7 Die Gesamtkosten der Firma Erich Muster betragen im Geschäftsjahr 2004 insgesamt fast 580 000 €

reits einfließt. Selbstverständlich hat der Unternehmer Erich Muster in seine Einzelfirma Kapital investiert. Dem angelegten Kapital steht konsequenterweise eine Verzinsung zu. Diese würde nämlich auch bei einer anderen Anlageform, z. B. Festgeld, fällig werden. Hier wird der Ansatz eines – in Abhängigkeit des bestehenden Zins- und Risikoniveaus – 5- bis 7-prozentigen Zinssatzes empfohlen. Erich Muster betreibt das Gewerbe auf seinem Privatgelände. Hierzu hat er die auf seinem Hof befindliche Scheune in ein Lager- und Werkstatthaus umgebaut und im Kellergeschoss eine Bürofläche eingerichtet. Sicherlich „spart“ Erich Muster dadurch die monatlich fälligen Mietzahlungen, allerdings entbindet ihn dieser Vorteil nicht davon, aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine entsprechende kalkulatorische Miete anzusetzen, denn er könnte diese Flächen auch fremd vermieten. Alles in allem nehmen die kalkulatorischen Kosten einen Kostenblock von immerhin fast 71 000 Euro ein. Nach dem diese ermittelt sind, kann man dazu übergehen, die Gesamtkosten durch Addition der Teilsummen zu ermitteln. Dazu zeigt Bild 7 die Gesamtkosten der Firma Erich Muster im Geschäftsjahr 2004, die insgesamt einen Betrag von fast 580 000 Euro ausmachen. Bevor man sich der endgültigen Beantwortung der Frage nach dem Verkauf der tatsächlichen Stunden widmet, macht es Sinn, sich nochmals zu vergewissern, welche Daten vorliegen.

Ermittlung tatsächlich verkaufter Stunden

Als bekannt können nunmehr das produktive Stundenpotenzial und der gesamte betriebliche Kostenblock (Materialaufwand, Fremdleistungen, produktive und unproduktive Personalkosten sowie Sonstige und Kalkulatorische Kosten) vorausgesetzt werden. Mit diesen Angaben kann man zunächst einmal berechnen, welchen Umsatz Erich Muster denn theoretisch hätte erwirtschaften müssen, wobei theoretisch hier meint, dass sämtliche produktive Stunden beim Kunden weiterverrechnet wurden – also eine 100 % Produktivität vorliegt.

Erich Muster verrechnete im Geschäftsjahr 2004 einen Stundenverrechnungssatz von durchschnittlich 35,97 Euro pro Stunde sowie einen durchschnittlichen Zuschlag auf Material und Fremdleistungen in Höhe von 22,5 und 10 %. Damit würde sich eine theoretische Betriebsleistung (= Umsatz) in Höhe von ca. 619 000 Euro bei 100-prozentiger Produktivität ergeben, was Bild 8 veranschaulicht. Dem SHK-Betrieb Erich Muster standen im Geschäftsjahr 2004 insgesamt 8121,98 produktive Stunden zur Verfügung. Demzufolge würde das Unternehmen bei 100-prozentiger Verrechnung und unter Zugrundelegung des Stundenverrechnungssatzes in Höhe von 35,97 Euro Fertigungserlöse in Höhe von fast 293 000 Euro erzielen. Werden Materialeinsatz und Fremdleistungen einschließlich ihrer Zuschläge hinzugerechnet, ergibt sich eben die theoretische Betriebsleistung in Höhe von ca. 619 000 Euro. Zudem hätte das SHK-Unternehmen unter Abzug des gesamten Kostenblocks ein Betriebsergebnis in Höhe von ca. 39 000 Euro erwirtschaftet. Es war jedoch nicht das Primärziel, es bei der Berechnung und Betrachtung einer theoretischen Betriebsleistung zu belassen. Vielmehr interessiert die Beantwortung der Frage, wie viele Stunden Erich Muster denn nun tatsächlich in 2004 verkauft hat. Hierzu ist erforderlich, den tatsächlich erwirtschafteten Umsatz zu betrachten. Ein Blick in die bereits vorliegende Bilanz bzw. Summen- und Saldenliste hilft hier weiter. Demnach ist ersichtlich, dass der SHK-Betrieb in 2004 „nur“ einen Umsatz unter Berücksichtigung der Bestandsveränderung der unfertigen Arbeiten von 583 000 Euro erwirtschaftet hat – also eine deutliche Abweichung von immerhin ca. 36 000 Euro zu der theoretischen Betriebsleistung. Auf der Grundlage der zuvor durchgeführten Berechnung ist eine Rückrechnung vorzunehmen und zu fragen, wie viele produktive Stunden der SHK-Betrieb in 2004 denn tatsächlich verkauft hat. Mathematisch gesehen, wurde zuvor unterstellt, dass Erich Muster sämtliche produktive Stunden bei seinen Kunden verkaufen konnte – also die unrealistische Annahme einer 100 % Produktivität. In Bild 9 ist eine

Ermittlung der theoretischen Betriebsleistung		
produktive Stunden 7,60 h/Tag		
produktive Stunden für Gesamtbetrieb	8.121,98 h	
* Stundenverrechnungssatz	35,97 €/h	
= Fertigungserlöse		292.147,62 €
+ Materialeinsatz		254.235,41 €
+ Deckungsbeitrag Material	22,50 %	57.202,97 €
+ Fremdleistungen		14.094,78 €
+ Deckungsbeitrag Fremdleistungen	10,00 %	1.409,48 €
= theoretische Betriebsleistung		619.090,26 €
- Gesamtkosten		579.990,37 €
= theoretisches Betriebsergebnis		39.099,88 €

Bild 8 Bei 100-prozentiger Verrechnung der insgesamt 8121,98 produktiven Stunden hätte ein theoretisches Betriebsergebnis von über 39 000 € erwirtschaftet werden können

Ermittlung der tatsächlich verkauften Stunden		
verkaufte Stunden 6,66 h/Tag		
produktive Stunden für Gesamtbetrieb	7.115,10 h	
* Stundenverrechnungssatz	35,97 €/h	
= Fertigungserlöse		255.930,15 €
+ Materialeinsatz		254.235,41 €
+ Deckungsbeitrag Material	22,50 %	57.202,97 €
+ Fremdleistungen		14.094,78 €
+ Deckungsbeitrag Fremdleistungen	10,00 %	1.409,48 €
= tatsächliche Betriebsleistung		582.872,74 €
- Gesamtkosten		579.990,37 €
= tatsächliches Betriebsergebnis		2.882,37 €

Bild 9 Statt der 8121,98 möglichen produktiven Stunden wurden „nur“ 7115,10 Stunden verkauft. Dadurch ist das tatsächliche Betriebsergebnis auf unter 3000 € abgeschmolzen

solche Rückrechnung grafisch veranschaulicht. Somit ist erkennbar, dass der SHK-Betrieb „nur“ 7115,10 (statt 8121,98) produktive Stunden in 2004 verkaufen konnte, was umgerechnet auf den Tag eine Tagesproduktivität von 6,66 produktiven Stunden je Monteur ergibt, obwohl Erich Muster 7,60 Stunden jeden Tag voll bezahlt. Statt der 100-prozentigen Produktivität liegt also nur eine Produktivität in Höhe von ca. 87,6 % vor. Auch das tatsächliche Betriebsergebnis ist mithin auf unter 3000 Euro abgeschmolzen. Die schlechtere Produktivität kostet Erich Muster also ca. 36000 Euro Gewinn. Selbstverständlich ist die Annahme einer 100-prozentigen Produktivität nicht realistisch. Gleichwohl hätte Erich Muster mit einer optimalen Produktivität von 7,10 Stunden (7,6 abzüglich einer halben Stunde) je Tag immerhin noch ein Betriebsergebnis von ca. 19 000 Euro erwirtschaftet.

Maßstab für Produktivität

Die Anzahl der tatsächlich verkauften Stunden als Maßstab für die Produktivität eines SHK-Betriebes ist deshalb von großer Relevanz, weil diese Kennzahl entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens ist. Denn die typischen Kalkulationsdaten, beispielsweise Stundenverrechnungssatz und Deckungsbeiträge, beziehen sich auf einen Euro-Wert pro Stunde, d. h. die anfallenden Kosten müssen auf die tatsächlich verkauften Stunden umgelegt werden. Aufgrund dieser Eigenschaft kann es dazu kommen, dass ein billiger Betrieb – also mit niedrigen absoluten Kosten – bei einer schlechten Produktivität – also mit wenigen verkauften Stunden – zu einem teuren Betrieb pro Stunde wird. Umgekehrt kann ein teurer Betrieb – also mit relativ hohen absoluten Kosten – bei einer hervorragenden Pro-

duktivität pro Stunde billiger anbieten, weil sich die höheren Kosten auf mehr Stunden verteilen. Somit ist nicht nur die Höhe der Kosten für den Gewinn entscheidend, sondern vor allem auch die Produktivität. Die Anzahl der tatsächlich verkauften Stunden ist somit ein entscheidender Gradmesser für die Wettbewerbsfähigkeit eines SHK-Betriebes.



Unser Autor Dipl.-Betriebswirt **Steeven Bretz** ist Referent für Betriebswirtschaft beim Berufsförderungswerk der Gebäude- und Energietechnikhandwerke e. V. Seine Schwerpunkte liegen in der Beratung und Schulung rund um die Kalkulation, 14467 Potsdam, Tel.: (03 31)

74 38 16-0, www.berufsforderungswerk.com.