

Erste Ergebnisse des Betriebsvergleichs 2002

Die ersten Ergebnisse der Vorwertung des Betriebsvergleichs Heizung-Klima-Sanitär für das Jahr 2002 liegen vor. Sie überraschen nicht: Die Rahmenbedingungen für die Branche werden schwieriger, die Preiskämpfe und der Preisverfall nimmt zu.

Mehr als die Hälfte der am Betriebsvergleich teilnehmenden Firmen berichten über ein reduziertes Preisniveau im Auftragseingang (siehe Tabelle 1). Fast jedes zehnte Unternehmen meldet gar einen Preisrückgang von mehr als -5 %. Nur eine Minderheit der Betriebe kann sich über einen positiven Preistrend der Auftragseingänge freuen, konkret eine Verbesserung von bis zu 5 % gegenüber dem Vorjahr.

Es ist zu erwarten, dass die Renditen im Anlagenbau auch im Jahr 2002 im Durchschnitt weiter gesunken sind. Die in Abbildung A dargestellte Entwicklung der durchschnittlichen Jahresergebnisse der HKS-Industriebetriebe zeigt, dass die grundlegende Ertragssituation in der Branche schon seit vielen Jahren auf absolut unzureichendem Niveau liegt. Je länger diese Situation anhält, desto mehr verschärft sich letztlich der Druck auf die Branche und auf die Firmen.

Die Differenzierung in der HKS-Branche nimmt weiter zu. Das insgesamt schlechte Ergebnissniveau ist tatsächlich gebildet aus zwei Teilmengen der Betriebe: Zum einem von den zwei Dritteln der Betriebe, die Renditen von durchschnittlich fast +5 % und mehr erzielen. Auf der anderen Seite das Negativdrittel der Branche, in dem durchschnittlich ein Nullergebnis oder gar Verluste erlitten werden. Diese Mengenverteilung galt im Jahr 2001 und lässt sich für 2002



Lothar Seibert,
Schott & Partner GmbH

in etwa gleichem Maße fort-schreiben.

Diese Aussagen beziehen sich jedoch nur auf die Teilnehmer am Betriebsvergleich. Die Anzahl der Firmen, die durch Insolvenzen vom Markt „bereinigt“ werden, ist im Betriebsvergleich unterdurchschnittlich repräsentiert. Aus diesem Grunde ist das Durchschnittsergebnis in der Branche vermutlich tendenziell sogar eher schlechter als die hier ausgewiesenen Zahlen. Das ändert aber nichts an der Tatsache, dass eine ganze Anzahl von Betrieben trotz der Krisensituation erfolgreich agieren. So oder so konzentriert sich der Betriebsvergleich weniger auf die Firmen, die Opfer der Krise werden, als auf die Unternehmen und Be-

Tabelle 1: Erzieltes/erwartetes Preisniveau der Auftragseingänge in 2002

Veränderung des Preisniveaus Im Vergleich zum Vorjahr:	Anzahl Firmen in %:
+ 1 % bis + 5 %	9,0 %
mehr als + 5 %	0,0 %
keine Veränderung	34,6 %
- 1 % bis - 5 %	47,4 %
mehr als - 5 %	9,0 %

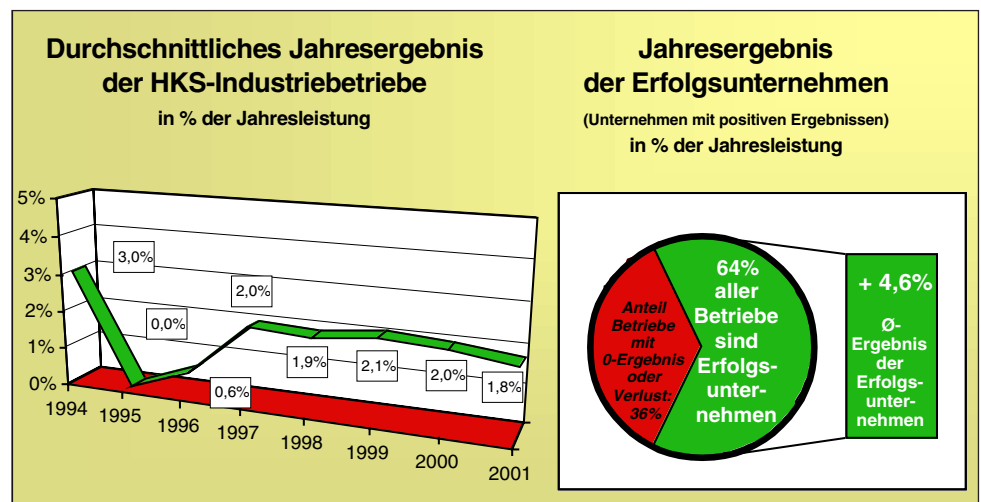


Abbildung A

triebe, die sich in der Krise stärken und trotz aller Schwierigkeiten – bezogen auf ihre eigenen Aktivitäten und Zukunftsaussichten – verhalten optimistisch sind.

Preispolitik

Nur noch knapp die Hälfte der Firmen (53 %) sieht sich in der Lage an ihrer bisherigen Preispolitik festzuhalten (siehe Abbildung B).

18 % reduzieren die Preise bzw. die Kalkulationsansätze und fast jedes dritte Unternehmen passt sich an die jeweilig aktuelle Marktsituation an. Die auf dem HKS-Markt nach wie vor bestehenden Überkapazitäten und die Politik des Preisdumpings einzelner Betriebe zeigt sich auch hier.

Aktionsradius

Bereits in den letzten Jahren hat sich der Aktionsradius im Anlagenbau in den alten Ländern deutlich erhöht (siehe Abbildung C). Dieser Trend setzte sich im Jahr 2002 fort. 20 % der Firmen weiten den Aktionsradius systematisch aus und nur noch 71 % der Firmen melden, dass sie in ihrem bisherigen Entfernungsbereichen unverändert tätig sein werden (siehe Abbildung D).

Auslastungs- und Leistungsentwicklung

Dass die Teilnehmer am Betriebsvergleich tendenziell eher zu den durchsetzungsfähigeren Betrieben zählen, zeigen insbe-

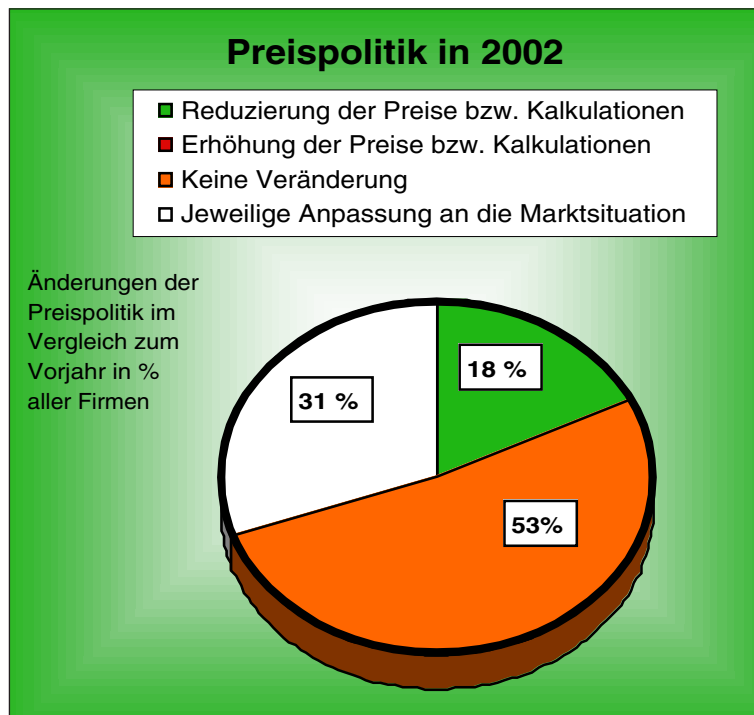


Abbildung B

sondere die Rückmeldungen zur Auslastung und Leistung im Jahr 2002. (siehe Tabelle 2)

Fast jedes zweite Unternehmen meldet einen Anstieg der Leistung und immerhin 11 % melden eine positive Leistungsänderung von bis zu 10 % im Vergleich zum Vorjahr. Einzelne Firmen melden gar Leistungserhöhungen von über 20 %. Etwa jedes dritte Unternehmen berichtet eine reduzierte Auslastung und einen reduzierten Auftragseingang. Eine etwa stabile Entwicklung berichten 18 % der Firmen.

Kapazitätsanpassung

Wie passen sich die Firmen den veränderten Bedingungen der Auslastung an?

Generell besteht schon seit mehreren Jahren der Trend, die Montageausführung durch Fremdpersonal bzw. komplett durch Subunternehmer abzuwickeln. Das eigene Personal wurde stark reduziert. Die Kapazitätsanpassungen in diesem Bereich waren im Jahr 2002 laut An-

Tabelle 2: Entwicklung der Auslastung und Leistung in 2002

Veränderung der Gesamtleistung Im Vergleich zum Vorjahr:	Anzahl Firmen in %:
+ 1 % bis + 5 %	26,3 %
+ 6 % bis + 10 %	10,5 %
+ 11 % bis + 20 %	0,0 %
mehr als + 20 %	7,9 %
keine Veränderung	17,5 %
- 1 % bis - 5 %	10,5 %
- 6 % bis - 10 %	21,1 %
- 11 % bis - 20 %	5,3 %
mehr als - 20 %	0,9 %

Das Teilnehmerfeld des Betriebsvergleichs Heizung-Klima-Sanitär

Ca. 80 - 100 Betriebe der Branche beteiligen sich jedes Jahr am Betriebsvergleich. Insgesamt kann die SCHOTT + PARTNER GMBH/Institut für Betriebsvergleich auf die Struktur und Leistungsdaten von ca. 350 Betrieben der Branche zurückgreifen.

Die Auswertungen des Betriebsvergleichs erfolgen in anonymisierter und verschlüsselter Form.

Die kompletten Auswertungen des Vergleichs sind grundsätzlich nur den Teilnehmern vorbehalten.

gaben der Teilnehmer nur noch gering. Mittlerweile haben sich viele Subunternehmer auch in qualitativer Hinsicht gut positioniert. Sie arbeiten nicht nur preisgünstig, sondern auch zuverlässig. Es ist daher davon auszugehen, dass im Bereich des Montagepersonals der HKS-Industriebetriebe auch weiterhin in den nächsten Jahren eine nicht dramatische, aber kontinuierliche Reduzierung der Arbeitsplätze vorgenommen wird. Eigene HKS-Monteure gibt es häufig nur noch zur Bauaufsicht bzw. zur Durchführung von Service- und Wartungsaufträgen.

Der Prozess der Konzentration auf das Wesentliche hat sich auch bei der Anzahl des kaufmännischen Personals schon in den letzten 5 - 6 Jahren vollzogen. Von daher ist in diesen Bereichen nur relativ wenig abzubauen, Einsparungsmöglichkeiten bestehen kaum noch.

Die Anzahl der Angestellten in den technischen Bereichen dagegen nimmt bei einigen Firmen leicht zu. Mehr und mehr hat

sich das technische Büro mit seiner administrativen, planerischen und akquisitorischen Leistung als der Kernbereich eines

HKS-Unternehmens manifestiert. Gerade bei erfolgreichen Firmen überrascht es daher nicht, dass hier sogar ein leichter

Die Durchführung des Betriebsvergleichs erfolgt in drei Schritten:

Schritt 1:

Einheitliche Erfassung der Vergleichsdaten durch Mitarbeiter der SCHOTT + PARTNER GMBH während eines Arbeitsbesuches in Ihrem Hause.

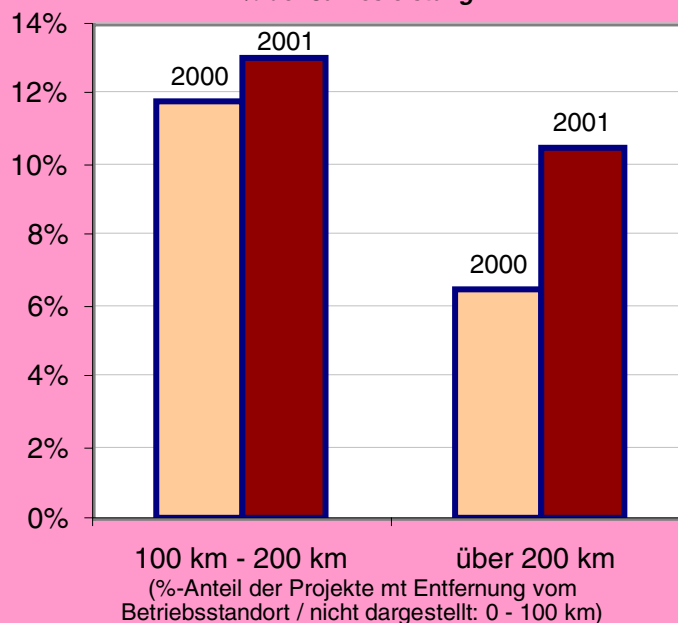
Schritt 2:

Folgende aussagefähigen Dokumentationen erhalten Sie: Den Hauptbericht mit den Kennwerten aller Teilnehmer (durch Schlüsselnummern anonymisiert) und eine individuelle Kennzahlenauswertung Ihres Betriebes.

Schritt 3:

Das Auswertungsgespräch in Ihrem Haus dient der Erläuterung des Betriebsvergleichs, zeigt die in Ihrem Unternehmen vorhandenen betriebswirtschaftlichen Verbesserungsmöglichkeiten auf und stellt die aktuellsten Trends in der Branche dar.

Trends: Aktionsradius Anlagenbau Alte Länder in % der Jahresleistung



In den alten Ländern hat die Suche vieler HKS-Betriebe nach besserer Auslastung und gewinnbringenden Projekten zu einer deutlichen Ausweitung der Aktionsradien geführt. Die in dieser Grafik nicht dargestellten Betriebe in den Neuen Ländern erbringen schon seit Jahren fast die Hälfte Ihrer Leistung bundesweit.

Abbildung C

Aktionsradius in 2002

Änderungen des Aktionsradius im Vergleich zum Vorjahr in % aller Firmen

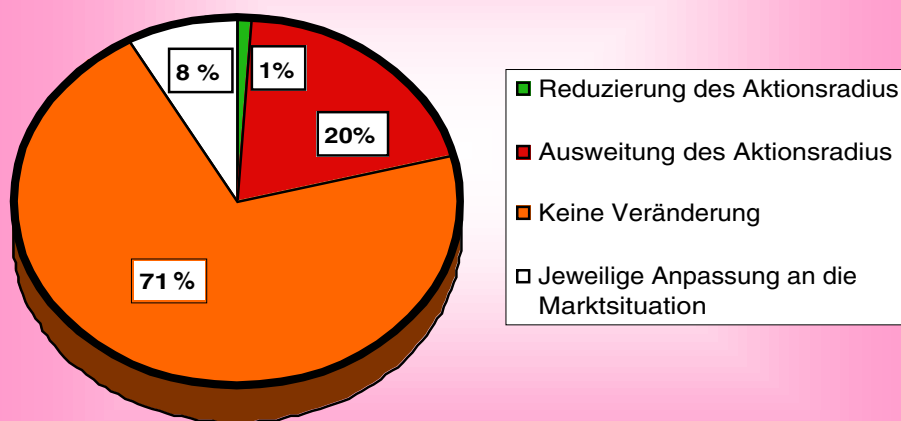


Abbildung D

Der Inhalt:

Die Themen des Betriebsvergleichs konzentrieren sich auf betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren:

• Leistungslohnsysteme • Zukauf von Ingenieurleistungen • ISO 9000 • **Bezahlung von Fahrzeiten und Auslösungen** • Auftragsgrößenordnungen • **Aktionssradien** • Kundenstruktur (öffentliche Hand, Industrie, Wirtschaft, private Auftraggeber, Generalunternehmer) • Dynamik der Umsatzentwicklung • **Produktivität der Montage** • Betriebsergebnisanalysen • Kennwerte zur **Flexibilität** • Wertschöpfung und Deckungsbeiträge des Anlagenbaus und des **Kundendienstes** • Durchschnittsalter der Belegschaft • **Angestelltenquoten (Buchhaltung, Personalwesen, Einkauf, Materialdisposition, technisches Büro, Projektkaufleute, technische Zeichner etc.)** • Leistungsanalyse der technischen Angestellten • Analyse der Lohnkosten • Leihstundenanalyse • Krankheits- und andere Ausfallstunden • Analyse der Gehaltskosten (**Ingenieure, Techniker, technische Zeichner, kfm. Angestellte, Meister**) • Verwaltungskostenanalyse • Kapitalkostenanalyse (Abschreibungen, Mieten, Leasing, Zinsaufwand und Ertrag) • Kennzahlen zum Fuhrpark (Kosten, Fahrzeuge je Monteur, Fahrzeuge je Angestellten, km-Leistung etc.) • **CAD-Einsatz** • Außenstände

Personalaufbau stattfindet. Im Einzelnen ist dies jedoch für die Firmen mit Problemen behaftet: Die Jahresgehälter insbesondere neu eingestellter Ingenieure und Techniker steigen (siehe Abbildung E).

In einigen großen Firmen der Branche wird eine andere Strategie eingeschlagen. Zum Teil in extremer Weise wird planerische und Projektleistungsleistung an Subunternehmer weitervergeben. Die Eigenleistung in diesem

Bereich beträgt – gerade bei Großprojekten – häufig deutlich unter 50%. Inwieweit dies ein erfolgreicher Weg ist, nach mancherorts fast kompletter Abschaffung der eigenen Montageleistung dies auch im technischen Büro tendenziell nachzuvollziehen, darf bezweifelt werden. Tatsache ist, dass extrem hohe Subunternehmeranteile bei den Planungs- und Ingenieurleistungen einigen Firmen und Niederlassungen bereits erhebliche Probleme bereitet haben.

Entwicklung der Personalkostenstruktur

Trotz aller Krisenerscheinungen entwickeln sich die Personalkostensätze munter weiter nach oben. Die Betriebe melden, dass sich die Lohnstundensätze der Monteure im Jahr 2002 um etwa 2% erhöht haben. Das durchschnittliche Gehalt der Angestellten ist sogar tendenziell stärker angestiegen, um etwa 2,5%. Hinter diesen Durchschnittswerten sind Entwicklungen versteckt, die nicht allein eine reine Kostenerhöhung bedeuten. In einer zwar geringen, aber zunehmenden Anzahl von Betrieben wird mit funktionierenden Prämiensystemen im Gehaltsbereich gearbeitet. Das bedeutet: Die Leistung ist maßgeblich für die Höhe der Entlohnung. Aber auch in der Personalkostenentwicklung ist die Differenzierung in der Branche groß: Viele Firmen haben Einsparungen in den Sonderzahlungen vorgenommen.

Wie bereits erwähnt, dient der Betriebsvergleich als Instrument der Unternehmensführung weniger den Sanierungsfällen, sondern der Stärkung von Betrieben, die eher zur Gewinnerseite zählen. Vielerlei Themen spielen hier eine Rolle. Insgesamt umfasst der Betriebsvergleich ca. 250 Kennwerte und erstreckt sich von Detailanalysen der Angestelltenquoten in den technischen und kaufmännischen Bereichen bis hin zu Leistungsanalysen der Montage und der detaillierten Darstellung von Potenzialen im Sachkostenbereich, z. B. im Fuhrpark.

Es stellt sich auch in 2003 für die HKS-Industriebetriebe die Frage, wie und ob man sich auf die weiter verschlechterten Rahmenbedingungen und die negativen Vorzeichen anpassen kann. Die Antworten auf diese Frage sind durchaus individuell. ◀

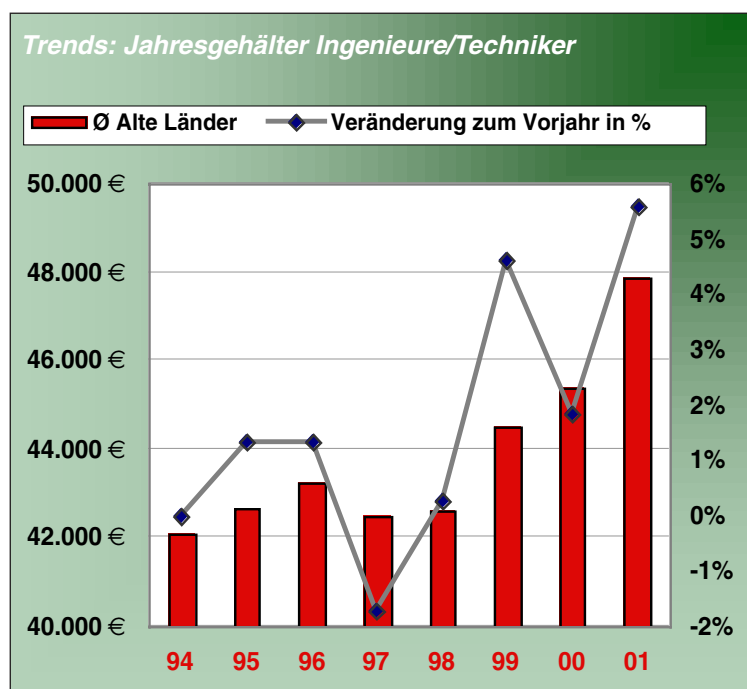


Abbildung E