

Immer mehr deutsche Sanitärinstallateure stürzen sich in das Abenteuer „eigenes Bäderstudio“. Damit die als himmlisch angepriesene Bäderstudio-Welt nicht zum bösen Erwachen führt, ist Konzentration erforderlich. Unprofessionelles Verhalten programmiert den Mißerfolg.



Das deutsche Bäderstudio-(Un-)Glück

Geldquelle oder Kostenfaktor? Teil 1

Jetzt hast du ein gutes Gewissen, flüsterte einst die Geisterstimme in einer Werbung für Weichspüler. Das war vor vielen Jahren. Das gleiche Prinzip gilt in unserer Branche heute mehr denn je. Jetzt hast du ein gutes Gewissen, flüstert eine Geisterstimme immer mehr deutschen Bäderstudiobetreibern zu. Obwohl das Bäderstudio zum Unternehmen bzw. Unternehmer so gut paßt wie ein Matrosenanzug zum Alpenbauern, stürzen sich immer mehr Sanitärinstallateure in das Abenteuer „eigenes Bäderstudio“. Die Befürchtung, den Eilzug Richtung „Wachstumsmarkt Badverkauf“ zu verpassen, führt zur Notwendigkeit, immer schneller zu entscheiden und damit plötzlich auf unbekanntem Terrain agieren zu müssen. Die Risikobereitschaft dazu ist gewachsen. Die Entscheidung pro Bäderstudio ist für manchen Fachhandwerker zu einer gefährlichen Rutschpartie geworden.

Management by Hoffnung

Branchenkenner glauben, daß viele – oder gar die meisten? – der bisher existierenden Bäderstudios zum teuren Kostenfaktor avanciert sind. Weil sie

nicht als eigenständige Profitcenter geführt werden, gilt das Prinzip „Management by Hoffnung“. Oftmals erfolgt keine eigenständige Aufbau- und Ablauforganisation. Daraus resultierend gibt es keine getrennte Kostenerfassung. Ob die erzielten Betriebsergebnisse vom neuen Bäderstudio positiv oder negativ beeinflusst werden, bleibt oft Spekulation. Die Tendenz zum Tausendsassa ist in unserer Branche historisch gewachsen und stark ausgeprägt. Die zielgerichtete Konzentration auf ein neues Bäderstudio ist eine Seltenheit. Nur wenige Unternehmer schaffen hier professionelle Strukturen. Aus der schwelenden Erfolglosigkeit vieler Bäderstudios droht eine lichterloh brennende Illusion zu werden. Die

klare Konzentration auf das Thema Badverkauf fehlt. Es nützt nichts, wenn der Bäderbauer als Allroundtalent auftreten und überall einsetzbar sein will. Aufopferung und Durchschnittsleistung auf mehreren Gebieten dankt niemand.

Goldmedaille für Spezialisten

Ein Beispiel: Es gibt zwei Sportler, die gleichermaßen talentiert und leistungsbereit sind. Der eine spezialisiert sich auf die Kurzstrecken, der andere trainiert von 100 bis 1500 Meter alle Distanzen. Beide nehmen an den Weltmeisterschaften teil. Der erste Athlet



Erfolgreiche Bäderstudios brauchen professionelle Strukturen

gewinnt in seiner Königsdisziplin die Goldmedaille, der andere leistet Erstaunliches: er ist über vier Distanzen unter den ersten zehn. Wer von den beiden erntet den Ruhm? Heute wird derjenige gesucht, der in seinem Bereich Außergewöhnliches leisten kann. Die unbedingte Konzentration bewirkt, daß Unternehmen in einem Feld sichtbar leistungsfähiger als ihre unmittel-

den amtlichen Anzeigen in der Rubrik „Versteigerungen“ erscheinen. Dafür gibt es zahlreiche Beispiele. Und nahezu täglich kommen neue hinzu. In Nordrhein-Westfalen wurde im Sommer 1998 ein ehrgeiziges 400 m² großes Bäderstudioprojekt eröffnet. Vorausgegangen war die größte Investition der Firmengeschichte. Trotz bester Standortbedingungen ist es nicht gelungen das permanente Liquiditätsproblem zu lösen. Das Unternehmen mußte nach 20 Monaten schließen. Zurück bleiben frustrierte Mitarbeiter, hohe Bankschulden, zerstörte Existenzen. Die Fehlerkette ist endlos. Schon im Vorfeld werden oft schwerwiegende Fehlentscheidungen getroffen. Die als himmlisch angepriesene Bäderstudiowelt verführt dazu, die Verkaufsf lächen gefährlich groß zu dimensionieren. Wer sein Bäderstudio als Hobby nebenher betreibt, wird damit u. U. sein gesamtes Unternehmen gefährden. Bei geschätzten monatlichen Kosten von fünfzehn- bis fünfundzwanzigtausend Mark für ein 100-m²-Studio entsteht schnell ein Liquiditätsproblem das viele nicht mehr in den Griff bekommen. Wenn der Energieeinsatz und die Euphorie, die bis zur Eröffnung geherrscht haben, von der Verkaufsrealität eingeholt werden, verschwindet die Restenergie oft wie die Luft aus einem Schwimmreifen.

Geschäftspartner Mitarbeiter

Um ein Bäderstudio schnell in eine stabile Lage zu führen und gute Ertragszahlen zu erzielen, braucht es die volle Konzentration der Beteiligten auf den Badverkauf. Ein Unternehmer im Rhein-Main-Gebiet hat als Konsequenz der Entscheidung „pro Bäderstudio“ den Kundendienstbereich ausgegliedert. Dabei machte er einen seiner Mitarbeiter zum Geschäftspartner, der 49 % des neu gegründeten Unternehmens „Serviceteam“ hält. Er selbst greift mit seinen Mehrheitsanteilen an der neuen Firma nur noch steuernd ein. Damit hat er die Möglichkeit geschaffen, sein Bäderstudio gezielt auf Erfolgskurs zu halten und seinen Marktvorsprung auszubauen. Daß ein Bäderstudio – nebenher betrieben – wie von selbst läuft, ist so wahrscheinlich wie Schnee im Juli. Das Risiko für die Unternehmen ist beträchtlich. Deshalb



Die größte Investition der Firmengeschichte sollte gut durchdacht sein

baren Mitbewerber sind. Sind wir damit in unserer Branche an einer Zeitenwende angelangt? Sollen sich Sanitär- und Heizungsunternehmen von ihren Erfolgsdisziplinen Kundendienst, Wartung, Solar, Heizungssanierung etc. trennen? Keinesfalls. In diesen und anderen Unternehmensfeldern haben wir uns zu – bisher – unangefochtenen Spezialisten entwickelt. Dieses Spezialistentum sollte die Branche permanent weiter entwickeln. Damit Baumärkte und andere Seiten- und Quereinsteiger weiter einen schweren Stand haben.

Hobby Bäderstudio

Gleichzeitig braucht der Badsektor aber dringend einen Schub hin zur Professionalisierung. Sonst werden in Zukunft immer mehr „Haustechnikbetriebe mit Anhängsel Bäderstudio“ unter

Interview mit Bäderbranchenspezialist Ottmar Kuball

bav: *Raten Sie Unternehmen zum Bau eines Bäderstudios?*

Kuball: In jeder Arzneimittelpackung steht: „Zu Risiken oder Nebenwirkungen lesen Sie bitte die Packungsbeilage oder fragen Sie Ihren Arzt oder Apotheker“. Die Risiken eines Bäderstudios wurden bisher verschwiegen. Der Traum vom eigenen Studio kann schnell zum Alptraum werden. Ich rate dazu, sich von Anfang an professionell zu verhalten und zu konzentrieren.

bav: *Wodurch gelangen Bäderstudios in ernste Schwierigkeiten?*

Kuball: Die Ursachen sind unterschiedlich. Das beginnt schon bei der Darstellung des Studios nach außen. Anstatt von schönen Bädern zu reden, dominiert immer noch der Begriff „Sanitär“. Eine Umfrage unter 45jährigen Hausfrauen hat ergeben, daß unter „sanitäre Anlagen“ z. B. Anlagen mit langen Urinalreihen, wie auf Autobahnraststätten, verstanden wird.

bav: *Die Einzelhandelsfunktion verlangt qualifizierte Verkäufer. Haben wir die in unserer Branche?*

Kuball: Aufträge verliert man nicht an andere Unternehmen, sondern an andere Verkäufer. Wir brauchen mehr Verkäufer mit Abschlußpower. Was nützt die schönste Beratung, wenn der Verkäufer am Schluß den Auftragsabschluß nicht entschlossen sucht und findet?

erhalten Sie in dieser bav-Serie Lösungsansätze, wie Sie schwerwiegende Fehler vermeiden können. Insbesondere werden Ihnen viele Negativ-, bzw. Positivbeispiele aus der Praxis die Gefahren, aber auch die vielfältigen Chancen eines Bäderstudios vermitteln.



Ottmar Kuball hat sich als Trainer auf die Bäderbranche (Badverkauf und Badgestaltung) spezialisiert.
HaZweiOh