# Überstunden werden gebraucht

**So lautet die These des Autors, die er als konsequenter Verfechter der Deckungsbeitragsrechnung [1] zur Diskussion stellt. Die meisten Tarifverträge sehen für Überstunden einen Zuschlag von 25 % vor. Deshalb stuft der Unternehmer auf den ersten Blick eine Überstunde als teure Produktivzeit ein. Dieser dürfe sich dabei aber nicht täuschen lassen.**

## Was die Überstunde kostet

Ein beträchtlicher Teil der Lohnnebenkosten ist bereits mit den Normalstunden abgegolten. Das betrifft den größten Anteil an Lohnnebenleistungen wie Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, vermögenswirksame Leistungen, ebenso die meisten Nichtanwesenheitszeiten wie Urlaub, Krankheit, Feiertage usw. Die Überstunde wird in der Regel nur mit den Arbeitgeberanteilen für die Sozialversicherungen belastet. In den häufigsten Fällen ergibt sich deshalb für die Überstunde mit einem tariflichen Zuschlag von 25 % entweder ein geringfügig günstigerer oder nur geringfügig schlechterer Preis beim „Ankauf“ als für die Normalstunde.

Selbst in diversen Bank- und auch Steuerberatergesprächen kommt es immer wieder vor, dass die Gegenseite darauf aufmerksam macht, dem Unternehmer sei da wohl ein Fehler unterlaufen: Eine Überstunde mit Zuschlag könne ja wohl nicht billiger sein als eine Normalstunde.

Die Überstunde ohne Zuschlag ist dementsprechend erheblich günstiger im Einkauf als die Normalstunde. Die Überstunde hat darüber hinaus den immensen Vorteil gegenüber der Normalstunde, dass die Kosten in voller Höhe **absolut variabel** sind und auch bleiben. Lohnkosten hat man schließlich nur, wenn Überstunden geleistet werden.

Bevor jedoch gezielt Überstunden produziert werden, muss erst einmal der Bereich der Normalstunden optimiert werden. Diese Kosten zählen zu den **bedingt variablen** Kosten. In vielen Unternehmen werden sie aber immer noch wie fixe Kosten gehandhabt. Man spricht von bedingt variablen Kosten, weil es sich bei diesen Kosten unter arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten und auch nach dem gesellschaftlichen Gesamtverständnis erst einmal um fixe Kosten handelt. Die Wochenregelarbeitszeit beträgt z. B. 36, 38 oder 40 Stunden. Die Arbeitsverträge sind in der Regel unbefristet. Kurzfristige Änderungen sind damit schwierig. Hierauf baut sich auch das ganze Arbeits-, Wirtschafts- und Gesellschaftsleben auf. Nicht zuletzt benötigen die Mitarbeiter ja auch regelmäßige Einkünfte, um ihren persönlichen Haushalt zu planen und ihren Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

## Fixe Kosten in variable umwandeln

Hier sind die Unternehmer voll gefordert, um diese an sich fixen Kosten im betrieblichen Ablauf zur Gänze in variable umzuwandeln. Zwei wesentliche Instrumente hierfür sind:

- die grundsätzliche Einplanung von Überstunden in der Jahresplanung und
- die Einführung eines Zeitkontos.

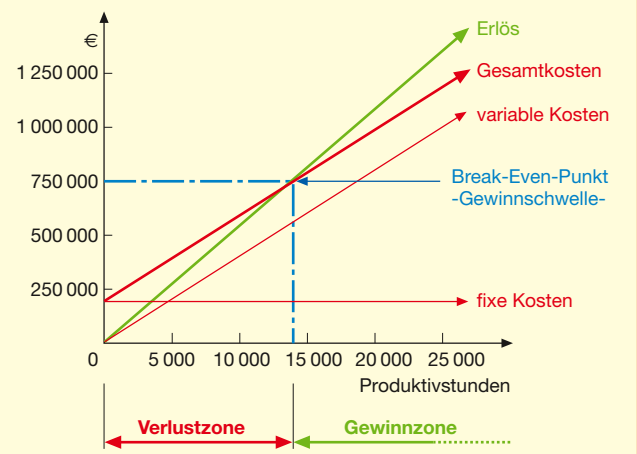
## Überstundenstrategie

10 bis 15 % Überstunden, aufs Jahr gesehen, sind aus Sicht des Autors eine realistische Planungsgröße. Damit wären die Deutschen dann gerade einmal auf Schweizer Niveau. Obwohl die Schweizer eine wesentlich höhere Jahresregelarbeitszeit haben, leisten sie zusätzlich Überstunden. International gesehen, gelten die Schweizer dennoch als ein sozial ausgewogenes Land mit Vorbildcharakter.

Dieser bewusste Einsatz der Überstunde im Unternehmenskonzept ist eines der beiden wesentlichen Instrumente, um die Produktivlöhne, die an sich fixe Kosten sind, als variable Kosten zu nutzen. Eine geringere Regelwochenarbeitszeit erhöht dabei meist die Flexibilität, wenn in der Planung von einer gleichbleibenden angestrebten Wochenarbeitszeit ausgegangen wird **(Beispiel 1)**.

**Beispiel 1:**

| | |
|---|---|
| tarifliche Regelarbeitszeit pro Woche | 36 h |
| Überstunden | 8 h |
| angestrebte Wochenarbeitszeit insgesamt | 44 h |




❶ **Ermittlung der Gewinnschwelle**

## Anwendung des Zeitkontos

Darunter ist folgendes zu verstehen: Von den Mitarbeitern wird in gleichmäßigen Raten eine bestimmte Menge an Arbeitsstunden angekauft und zwar in Höhe der Regelarbeitszeit. Der Mitarbeiter hat auf diese Weise ein gleichmäßiges Einkommen und Planungssicherheit für seinen persönlichen Haushalt. Diese Stunden werden beim Mitarbeiter nur dann abgerufen, wenn diese auch durch Aufträge „weiterverkauft“ werden können. Dabei ist es möglich, dass die eine wie die andere Seite in Vorleistung tritt. Vorgeleistete oder vorbezahlte Stunden werden auf einem Zeitkonto als Plus- oder Minusstunden geführt. Da das Ganze zum Jahresende oder zu den Stichtagen nur schwer auf Null auszusteuern ist, plant man einen festen Mindeststock an Überstunden ein.

## Analyse des Kostendeckungspunktes

In der Grafik (Bild ❶) wird der Zusammenhang zwischen Kosten- und Erlössystematik dargestellt:

- Die grüne Erlösgerade – eigentlich eine Erlös-Kurve – zeigt, wie der Gesamterlös mit jeder geleisteten Stunde ansteigt.
- Die rote Gesamtkosten-Gerade – als Summe der Geraden aus den fixen und den variablen Kosten – stellt den Verlauf der Gesamtkosten in Abhängigkeit von den zu leistenden bzw. geleisteten Stunden dar.
- Der Abstand, die Differenz, zwischen diesen beiden Geraden weist den Gesamtverlust bzw. den Gesamtgewinn des Unternehmens bei unterschiedlicher Anzahl an Produktivstunden in einem Abrechnungszeitraum – in der Regel dem Geschäftsjahr – aus.
- Den Schnittpunkt dieser beiden Geraden wird als Break-Even-Punkt – Gewinnschwelle oder Kostendeckungspunkt – bezeichnet. An diesem Punkt – bzw. bei dieser Zahl an Produktivstunden – macht der Unternehmer weder Gewinn noch Verlust. Wenn null Stunden geleistet werden, ist der Verlust gleich den fixen Kosten. Im Beispiel wären dies pro Jahr etwa 185 000 Euro.

Mit jeder Stunde, die geleistet und abgerechnet wird, vermindert sich der Verlust schrittweise um den erwirtschafteten **Deckungsbeitrag II**. Erst wenn die Gewinnschwelle erreicht wird – im Beispiel bei ca. 13 900 Produktivstunden – sind alle Kosten gedeckt und der Verlust auf Null gesenkt.

Damit wurde jedoch noch kein einziger Euro Gewinn erzielt – trotz des ansehnlichen Umsatzes von 750 000 Euro.

Werden die fixen Kosten gesenkt, kann der Break-Even-Punkt und damit die Gewinnzone wesentlich früher erreicht werden. Mit jeder Stunde, die mehr geleistet und abrechnet wird, erhöht sich der Gewinn um den vollen Deckungsbeitrag II.

**Gewinn im Beispiel:**

- bei 13 900 h – 0 Euro
- bei 18 000 h – ca. 54 500 Euro
- bei 22 000 h – ca. 107 700 Euro.

Um einen Gewinn von 150 000 Euro zu erwirtschaften, werden etwa 25 000 Stunden benötigt.

## Wochenplanung auf Stundenbasis

Für Unternehmen, die chronisch daran kränkeln, dass sie zu wenig Produktivstunden an den Markt bringen, ist es oft schwer, Fahrt aufzunehmen und an die Grenze der eigenen Leistungsfähigkeit zu kommen. Deswegen wird auf eine spezielle Planungsebene zurückgegriffen – die Wochenplanung auf Stundenbasis. Es handelt sich dabei um eine kurzfristige Planung, ausschließlich mit den Planungsabschnitten Kalen-

derwoche. Als Planungshorizont reichen 10 bis 18 Wochen, oft auch weniger. Aus der Zielwochenarbeitszeit pro Mitarbeiter errechnet man, was sich für eine Gesamt-Wochenarbeitszeit in Stunden für das Unternehmen ergibt – einschließlich der Anwesenheitszeiten der Auszubildenden.

**Beispiel 2** gibt die Struktur für die Berechnung vor. Jeder Markt, jede Branche, jedes Unternehmen und jede Region hat Besonderheiten. Der Unternehmer muss selbst festlegen, was für sein Unternehmen richtig ist.

**Beispiel 2:**

| | | |
|---|---|---|
| 12 Mitarbeiter | x 45 h = | 540 h |
| 1 Auszubildender | x 36 h = | 36 h |
| 1 Auszubildender | x 32 h = | 32 h |
| 2 Auszubildende | x 24 h = | 48 h |
| **Ziel-Wochenarbeitszeit** | **= 650 h** | |

Ein Mitarbeiter im Führungsbereich hat nun im Rahmen seiner Aufgaben – Arbeitsvorbereitung und Baustellenorganisation – die Zielvorgabe, pro Woche mindestens 650 h zu verplanen. Dabei werden Feiertags-, Urlaubs- und – soweit schon erkennbar – Krankheitszeiten mitverplant. Damit soll der Zielwert – 650 h – gleichmäßig beibehalten werden.

Die Aufgabe als Chef ist es, für genügend Aufträge im Vorlauf zu sorgen. Wenn auf zehn Wochen und mehr vorausgeplant wird, erkennt man ganz deutlich, in welchen Wochen noch Auslastungslöcher vorhanden sind.

Gleichzeitig ist an dieser Stelle der Planung eine Plausibilitätskontrolle zwischen dieser Zielvorgabe und den anderen Planungszahlen sinnvoll. Es ist zu prüfen, ob der Wert, mit dem gearbeitet wird, plausibel vereinbar mit den Werten der Planung ist und umgekehrt.

Als Planungsinstrument kann man z. B. eine Excel-Tabelle **(Beispiel unter www.elektropraktiker.de, Betriebsführung)** nutzen und damit die Auslastungsprobleme feststellen.

## Überstunden – volkswirtschaftlich vertretbar?

Wenn im Unternehmen systematisch die Überstunde in die Gesamtkalkulation einbezogen wird, gibt es sicher irgendwann Vorhaltungen und die Frage: Sind Überstunden volkswirtschaftlich schädlich? Auch angesichts der hohen Arbeitslosenzahl ist das Thema nicht sehr populär. Doch die Antwort des Autors ist hier ganz klar: nein, denn für die Volkswirtschaft gelten annähernd die selben Spielregeln wie für den Unternehmer.

## Zu hohe Lohnnebenkosten

Das große Problem der deutschen Volkswirtschaft ist die zu hohe Belastung einer jeden Arbeitsstunde mit fixen Kosten. Diese Kosten sind so hoch, dass die so genannte Deutschland AG etwa acht Milliarden „angekaufte“ Stunden pro Jahr nicht mehr „verkaufen“ kann und deshalb „vermüllen“ muss. Dauerarbeitslosigkeit kann man hierzu auch sagen.

Diese Stunden müssen, bevor sie „vermüllt“ werden, erst einmal, allerdings zu geringeren Kostensätzen, angekauft werden – zum Preis des Arbeitslosengeldes I und II. Vorruhestandsregelungen u. a. verschärfen diese Situation kostenmäßig weiter erheblich. Der überwiegende Teil dieser Kosten wird über die Lohnnebenkosten – überhöhte Sozialversicherungsbeträge – den Arbeitnehmern und Arbeitgebern weiterverrechnet. Das belastet deren fixe Kosten immens.

Das ist eine sich stetig weiter verschärfende Negativspirale mit der akuten Gefahr, dass Deutschland international sehr schnell in die 2. und 3. Liga abrutschen kann.

## Bürokratieabbau notwendig

Es sind aber nicht nur die Lohnnebenkosten und die eigentlichen fixen Kosten der Unternehmen. Es sind in ganz erheblichem Maße die fixen Kosten, die die Deutschland AG mit ihrem „Wasserkopf” und ihrer überbordenden Bürokratie selbst verursacht und den Bürgern und vor allem den Unternehmen weiter verrechnet.

Es ist hierzu nur notwendig, sich einmal die Gewinn- und Verlustrechnung (G+V) und Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) anzusehen und die Positionen wie z. B. Steuern, Abgaben, Gebühren, Zwangsbeiträge, Bußgelder, Rechtsberatungskosten, Steuerberatungskosten usw.. – zu addieren. Diese Kosten sind, zumindest in dieser Höhe, für die betriebliche Leistungserbringung nicht nötig.

Um allein diese Kosten abdecken zu können, muss das Unternehmen eine immense Anzahl an Produktivstunden leisten und jede Menge Deckungsbeitrag erwirtschaften.

Hinzu kommt, dass täglich durch schikanösen Aktionismus diverser Behörden und Institutionen sowie unsinnige Verwaltungsvorschriften dem Unternehmer jede Menge an kostbarer Zeit verloren geht, sein Unternehmen bewusst zu steuern. Wäre es in Deutschland möglich, einen großen Teil dieser Stunden in Produktivstunden umzuwandeln, wäre eine Entspannung der Situation sehr schnell möglich – denn die

## IM ÜBERBLICK – Gegenüberstellung

**Deckungsbeitragsrechnung**
Hierbei wird stets davon ausgegangen, dass der Markt den Preis bestimmt. Von dem zu erzielenden Marktpreis werden die variablen (direkten) Kosten abgezogen. Variable (direkte) Kosten sind die Kosten, die nur entstehen, wenn die Leistung, der Auftrag auch tatsächlich erbracht.

**Beispielkalkulation**

**Erlös** – der Preis, den der Markt zugesteht
– absolut variable Kosten (i.d.R der Waren-/Materialeinsatz)
**= Deckungsbeitrag I**
- bedingt variable Kosten (i.d.R. die Fertigungslöhne)
**= Deckungsbeitrag II**

Der Deckungsbeitrag-II steht zur Deckung der Fixen Kosten zur Verfügung. Die Fixen Kosten sind in etwa identisch mit den Gemeinkosten der Vollkostenrechnung. Da sie aber anders gehandhabt werden, werden sie auch anders bezeichnet. Keinesfalls fallen sie unter den Tisch. Die Deckungsbeitragsrechnung versetzt den Unternehmer in die Lage, flexibel auf sich schnell ändernde Marktverhältnisse reagieren zu können. Sie liefert ständig Informationen, z. B. für eine vernünftige Angebotskalkulation und für die permanente Fortschreibung des Unternehmenskonzepts, der -planung und -struktur.

**Vollkostenrechnung**
Die Gemeinkosten des Unternehmens werden nach einem ausgeklügeltem System/Schlüssel auf die vom Unternehmen zu erbringenden Leistungen, Produkte, Aufträge usw. verteilt, um so zu den Herstellkosten/Selbstkosten zu kommen – auch als Zuschlagskalkulation bezeichnet.

**Beispielkalkulation [1]:**
Materialeinsatz
+ Materialgemeinkosten
+ Fertigungslöhne
+ Fertigungslohngemeinkosten
**= Herstellkosten**
+ Verwaltungsgemeinkosten
+ Vertriebsgemeinkosten
+ sonstige Kosten
**= Selbstkosten**

Die Selbstkosten sind der Dreh- und Angelpunkt des Denkens, Handels und Entscheidens. Der Vollkostenrechner verkennt, dass nicht das Unternehmen, sondern der Markt den Preis bestimmt. In Boomzeiten werden leicht mitzunehmende zusätzliche Gewinne verschenkt; in schlechteren Zeiten können Aufträge verloren gehen einschließlich der umgelegten Erlösanteile für Gemeinkosten. Die Ermittlung unternehmensspezifischer Basiswerte für die Kalkulation ist aufwendig und kompliziert.

1) Die Positionen sind beliebig erweiter- o. variierbar

fixen Kosten sind in Deutschland an sich fest und dürften nicht steigen. Wenn die heute immer noch geleisteten Überstunden auch noch wegfallen würden, wäre die Situation sehr schnell wesentlich dramatischer.

Die Unternehmer dürfen nicht nur, sondern müssen so entscheiden, wie es für das Unternehmen richtig und vernünftig ist. Wenn also kräftig Überstunden gemacht werden, erwirtschaftet man auch kräftig zusätzlichen Deckungsbeitrag – das, obwohl die zusätzlichen Stunden billiger verkauft werden.

Weitere Folgen:

- Es kann investiert und auf diese Weise die Binnennachfrage angeregt werden.
- Die Mitarbeiter bekommen jede Überstunde bezahlt und haben ebenfalls wesentlich mehr verfügbares Einkommen in ihrem Portemonnaie.
- Die Sozialversicherungen und der Fiskus profitieren auch nicht schlecht an jeder Überstunde.

### Rückblick in die Geschichte

Es gab in Deutschland eine Zeit, in der trotz höherer Regelarbeitszeit als 40 Stunden sehr viele Überstunden geleistet wurden – in den 50er Jahren des vorangegangenen Jahrhunderts. Die Folge war das so genannte Wirtschaftswunder – damals tatsächlich ein Wunder, weil noch nicht erklärbar. Es gipfelte nahezu in einer Vollbeschäftigung in den 60er Jahren. Heute braucht man nicht mehr diesen immensen Arbeitseinsatz. Dennoch ist der Unternehmer voll gefordert. Im Übrigen: Je mehr Überstunden produziert werden, desto stärker wird die Schwarzarbeit zurückgedrängt. Wenn die Mitarbeiter länger im Unternehmen arbeiten müssen, haben sie weniger Lust, danach noch „schwarz" zu arbeiten.

**Literatur**

[1] *Hildebrandt, R.*, Deckungsbeitragsrechnung als Instrument der strategischen Unternehmensführung, Verlag R. Hildebrandt

*R. Hildebrandt*

**Lebensversicherung**

# Große Deckungslücken bei der Immobilienfinanzierung

**Viele Immobilienbesitzer, die die Finanzierung so aufgebaut haben, dass die Hypothek mit dem Ertrag aus einer Lebensversicherung beglichen werden soll, werden erhebliche finanzielle Verluste hinnehmen müssen. Sie sind gut beraten, diese Finanzierungskonstruktion von einem Experten überprüfen zu lassen.**




### Reduzierte Gewinnbeteiligungen

Ein Grund dafür, dass die Hypothekentilgung über die Lebensversicherung zunehmend kritisch zu sehen ist, liegt darin, dass die Versicherer ihre Gewinnbeteiligungen kontinuierlich verringern. Folge: Der Versicherungskunde erhält weniger Erträge als ihm bei Vertragsabschluss vorgerechnet wurde. Durch diese Praxis der Versicherer ist nicht nur die Altersversorgung beeinträchtigt, sondern im ganz besonderen Maß die Finanzierungskonstruktion auf dem Immobiliensektor. Hier können sich Deckungslücken bis zu 25 % auftun. Wer seinerzeit ein Darlehen von 200 000 Euro in der Absicht aufnahm, es über eine Lebensversicherung in gleicher Höhe zurückzuführen, sieht sich so am Ende der Laufzeit einer Finanzierungslücke von 50 000 Euro gegenüber.

Die Lebensversicherer bestätigen derartige Beispiele zwar nicht offen, müssen aber bei hartnäckiger Nachfrage einräumen, dass derartige Beispiele nicht übertrieben sind.

### Hypothekentilgung nicht garantiert

Lange Zeit galt die Methode, ein Hypothekendarlehen über den Ertrag einer Lebensversicherung zu tilgen, als „elegantes" Finanzierungsmodell. Parallel mit der Aufnahme des Darlehens wird eine Kapitallebensversicherung abgeschlossen. Der Darlehensnehmer zahlt während der Laufzeit keine Tilgungsraten, sondern lediglich Zinsen und Beiträge zur Lebensversicherung. Das hat für Selbstständige den zusätzlichen Vorteil, dass sie die Versicherungsbeiträge steuerlich geltend machen können (Vorsorgeaufwendungen). Mit der Auszahlung der Lebensversicherung wird dann am Ende der Laufzeit das Hypothekendarlehen abgelöst. Im Idealfalle bleibt dann sogar noch „Geld übrig".

### Aktienmarkt-Entwicklung leitet Trendwende ein

Diese geradezu ideale Finanzierungsform verlor mit der jahrelangen Talfahrt des Aktienmarkts und dem einhergehenden Zinstief viel von ihrem Glanz. Die Versicherer verzeichneten Ertragseinbußen und versuchten, diese zumindest zum Teil auf ihre Kunden abzuwälzen. Viele Kunden haben deshalb auch bereits die Mitteilung erhalten, dass sie mit einer Finanzierungslücke rechnen müssten, zumal sich der Trend in absehbarer Zeit nicht ändern würde. Gleichzeitig werden dem Versicherungsnehmer Möglichkeiten offeriert, wie der Misere, dass die Auszahlung der Lebensversicherung nicht unerheblich hinter der ursprünglich zugesagten Summe zurückbleibt, begegnet werden kann. Diese angebotenen „Lösungen", die zudem zusätzliche Zahlungen bedingen, erschöpfen sich meist im Vorschlag, einen Bausparvertrag abzuschließen oder die Lebensversicherungssumme zu erhöhen. Derartige Vorschläge stellen den Betroffenen jedoch kaum zufrieden.