

Vom Stundenlohn zum Stundenverrechnungssatz

Stundenlohn und Stundenverrechnungssatz sind zwei Größen, die zwar in der Zeit eine gemeinsame Bezugsbasis haben, die sich aber in ihrer absoluten Größe erheblich voneinander unterscheiden. Gerade dieser Unterschied führt zuweilen zu unangebrachten, weil absolut falschen Schlußfolgerungen. Im nachfolgenden Beitrag sollen daher einmal die unterschiedlichen Sichtweisen auf den „Stundenlohn“ näher betrachtet werden.

Stundenlohn aus Arbeitnehmersicht

Für den Arbeitnehmer sind der Brutto- und noch viel mehr der Nettolohn die zentralen Größen beim Lohn. Geht man vom für den Zeitraum 01.01.2000 bis 30.06.2000 zwischen ZVEH und IG Metall vereinbarten Mindestentgelt von 13,30 DM (Ost) aus, so ergibt sich für einen Monat mit 22 Arbeitstagen von je 8 Stunden ein Bruttoentgelt von 2340,80 DM. Nach Abzug der Arbeitnehmeranteile (Tafel 1) der Versicherungen verbleiben einem ledigen Arbeitnehmer nach Abzug der Lohnsteuer Netto 1683,39 DM. Das heißt, er erhält für eine Arbeitsstunde 9,56 DM.

An dieser Höhe werden auch ggf. Veränderungen bei der Besteuerung (Höhe der Freigrenze) und bei Rentenversicherung, wie sie immer wieder diskutiert werden, kaum etwas ändern. Mit Blick auf das Preisgefüge in Deutschland, insbesondere der hohe Anteil von Fixkosten (Miete, Energie, Versicherungen etc.) ist dies sicher ein nicht allzu üppiges Arbeitsentgelt. Dabei wurde noch nicht einmal in Betracht gezogen, dass Bezahlung unter Tarif auch zur Realität gehört und es zur Realität in der Branche gehört, dass nicht jede Überstunde bezahlt wird. Und das in einer Branche, in der letztlich nur Firmen mit gut qualifizierten und vor allem ausreichend motivierten Arbeitnehmern eine reale Überlebenschance haben.

Lohnkosten aus der Sicht des Meisters

Für den Handwerksmeister ist die Sicht auf die Lohnkosten eine völlig andere.

Zum im Arbeitsvertrag vereinbarten Bruttolohn (Tafel 2) für die bezahlte und auch tatsächlich geleistete Arbeit kommen auf ihn neben dem Arbeitnehmeranteil für die Versicherungen, sowie den Umlagen, Kosten für ausfallende, aber zu bezahlende Arbeitszeit, wie Feiertage, Urlaub, Weiterbildung etc. und zusätzliche Kosten wie etwa Urlaubs- oder Weihnachtsgeld zu. Der für jede tatsächlich geleistete Stunde gezahlte Lohn ist also über

das Jahr gerechnet höher, als die vereinbarte und nur auf einen Monat, in dem voll gearbeitet wurde, ermittelte Größe nach Tafel 1. Darüber hinaus hat der Arbeitgeber neben dem Arbeitgeberanteil zu den Sozialversicherungen noch einen – bei kleinen Firmen – einmal jährlich zu entrichtenden Beitrag zur gesetzlichen Unfallversicherung (Berufsgenossenschaft) zu leisten. Die prozentuale Höhe der so entstehenden Lohnzusatzkosten ist je nach tariflicher bzw. betrieblicher Ausgestaltung verschieden. Die konkrete Höhe dieser Lohnzusatzkosten ist im Handwerksbetrieb nur in recht engen Grenzen beeinflussbar.

Rechnet man mit einem praktisch relevanten Prozentsatz von 75 % Lohnzusatzkosten bezogen auf den Tariflohn, so ergeben sich für den Handwerksbetrieb Lohnkosten je geleistete Arbeitsstunde in Höhe von 23,28 DM.

Stundenverrechnungssatz

Mit den ermittelten Lohnkosten je tatsächlich geleistete Arbeitsstunde sind nur die unmittelbaren Lohnkosten der Arbeitsstunde gedeckt, die einem Kunden auch in Rechnung gestellt werden kann. Dazu kommt noch, dass nicht jede geleistete Stunde (z. B. Vorbereitungszeiten, Nacharbeit und Garantie etc.) dem Kunden in Rechnung gestellt werden kann. Um als Firma existieren zu können, müssen weitere Kosten, etwa für das Firmengebäude, die Fahrzeuge, die Werkzeuge, Kosten für das Personal im Büro, Telefon, Büromaterial usw. der in Rechnung zu stellenden Arbeitsstunde zugeschlagen werden.

Auch die vielen Stunden, die der Firmeninhaber zur Bearbeitung von Angeboten benötigt, müssen bezahlt werden. Die Höhe dieser Kosten, die unter dem Oberbegriff Gemeinkosten zusammen gefasst werden, ist von Betrieb zu Betrieb sehr verschieden. In größeren Firmen sind Gemeinkostenzuschläge von mehreren hundert Prozent, bezogen auf den Tariflohn, keine Seltenheit. In Handwerksbetrieb sind Zuschlagsätze von 50...150 % realistische Größen, wobei unterstellt wird, dass die durch das Material

Tafel 1 Brutto- und Nettolohn aus der Sicht des Arbeitnehmers

176 Std. x 13,30 DM =	
2340,80 DM	Bruttolohn
- 157,75 DM	Lohnsteuer
- 14,19 DM	Kirchensteuer
- 0,95 DM	Solidaritätsbeitrag
- 225,88 DM	Rentenversicherung
- 162,68 DM	Krankenversicherung (Basis Beitrag IKK BB)
- 76,07 DM	Arbeitslosenversicherung
- 19,89 DM	Pflegeversicherung
1683,39 DM	Nettolohn

Tafel 2 Lohnkosten aus der Sicht des Arbeitgebers

Bruttolohn für geleistete Arbeitzeit	
+	Arbeitsentgelt für ausfallende, aber bezahlte Arbeitszeit (z. B. Urlaub)
+	Zuwendungen und Sonderzahlungen (z. B. Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld)
+	Arbeitgeberanteil Sozialversicherungen
-	Rentenversicherung
-	Krankenversicherung
-	Arbeitslosenversicherung
-	Pflegeversicherung
+	Entgeltfortzahlungsversicherung
-	Krankheitsaufwendungen U1
-	Mutterschaftsaufwendungen U2
+	Beitrag zur gesetzlichen Unfallversicherung (BG)
Bruttolohn + Lohnzusatzkosten	

verursachten Gemeinkosten auch diesem zugeschlagen werden können. Rechnet man mit dem eingangs genannten Mindestentgelt weiter und unterstellt einen Gemeinkostenzuschlag von 100% auf den Tariflohn, so gelangt man zunächst zu einem Stundensatz von 36,58DM.

Da jedoch nicht jede Rechnung bezahlt wird und ggf. auch Mittel für die Erschließung neuer Geschäftsfelder etc. angespart werden sollten, muss auf den so ermittelten Stundensatz noch einmal mindestens 5% für Wagnis und Gewinn aufgeschlagen werden. Der so ermittelte Stundensatz in Höhe von 38,30DM ist dann der Wert, der dem Kunden in Rechnung gestellt wird. Wenn es nicht gelingt, diesen Stundensatz im Jahresdurchschnitt zu realisieren, ist die Existenz der Firma über kurz oder lang gefährdet.

Arbeitsleistung aus der Sicht des Auftraggebers

Der Kunde hat nun seinerseits wieder eine andere Sicht auf die Arbeitsstunde. Handelt es sich um einen Privatkunden, etwa einen Haushalt, so zahlt er auf den

Tafel 3 „Stundenlohn“ – verschiedene Sichtweisen

Stundenlohn aus Arbeitnehmersicht	9,56 DM ¹⁾
Lohnkosten aus Arbeitgebersicht	23,28 DM
Stundenverrechnungssatz	38,30 DM
Stundenlohn für Arbeitsleistungen aus Auftraggebersicht	44,43 DM

¹⁾ Dieser Wert ist streng genommen nicht korrekt, da Entgeltbestandteile für ausfallende, aber zu bezahlende Arbeitszeit und sonstige Zuwendungen nicht berücksichtigt werden.

Netto-Stundenverrechnungssatz noch einmal die Mehrwertsteuer in Höhe von derzeit 16 %. Die Arbeitsstunde verteuert sich damit für ihn noch einmal, bezogen auf das obige Beispiel, auf 44,43 DM. Der gewerbliche Kunde kann sich die gezahlte Vorsteuer über den Vorsteuerabzug gewissermaßen wieder vom Finanzamt zurückholen.

Schlussbemerkung

Das auf die geleistete Arbeitsstunde bezogene Nettoarbeitsentgelt und der vom Kunden zu zahlende Preis für eine in Anspruch genommene Arbeitsstunde (Tafel 3) unterscheiden sich in der Praxis etwa um einen Faktor 4..6. Um diesen Faktor müssen sich beide Größen wegen der Sozialabgaben und Steuern einerseits und wegen der Gemeinkosten andererseits unterscheiden. Eine Reihe von Einflussgrößen auf diesen Faktor sind weder vom Unternehmer noch von den Mitarbeitern des Unternehmens beeinflussbar, da diese Größen per Gesetz vorgegeben sind. Um so mehr gilt es im Unternehmen selbst die Einflussgrößen sichtbar zu machen, die durch die Mitarbeiter und den Unternehmer selbst beeinflusst werden können.

Wie gut es letztlich gelingt, diese Einflussfaktoren in den Griff zu bekommen, davon hängt die Existenz des Unternehmens insgesamt und damit der Arbeitsplatz des Einzelnen ab. Bei den angestellten Betrachtungen wurde bewusst stark vereinfacht und auf die Darstellung von Details verzichtet, um das Wesentliche, den immer wieder Anlass zu Missverständnissen liefernden Unterschied zwischen dem Nettostundenlohn des Arbeitnehmers und dem durch den Kunden zu entrichtenden Betrag für eine Arbeitsstunde deutlich zu machen.

H. Möbus

Strategisches Marketing:

Innovationen als Instrument der Kundenbindung

W. Neise, Cuxhaven

Für den dauerhaften Erfolg Ihres Unternehmens sind ständige Innovationen nötig. Für ein planmäßiges und kalkulierbares Vorgehen im Innovationsprozess, spielen konstante Grundbedürfnisse eine große Rolle. Sie geben die verlässliche Grundlage jeder Strategie.

1 Bedeutung von konstanten Grundbedürfnissen

1.1 Zielgruppenbesitz ist wichtiger als Produktionsmittelbesitz

Kundenbedürfnisse wechseln immer rascher. Was heute ein Trend ist, kann morgen schon wieder veraltet sein. Die Spezialisierung auf variable Bedürfnisse ist daher riskant und gefährlich. Investitionen in Rohstoffe und Produkte können schnell „in den Sand gesetzt“ sein.

1.2 Spezialisierung auf konstante Bedürfnisse ist dauerhaft erfolgreich

Im Gegensatz dazu bieten, konstante Grundbedürfnisse eine sichere Grundlage für jede Geschäftstätigkeit. Konstant sind Grundbedürfnisse wie beispielsweise Ernährung, Bekleidung, Information, Kommunikation, Mobilität. Variabel dagegen ist fast alles, was zur Befriedigung dieser Grundbedürfnisse dient, etwa Produkte, Rohstoffe, Know-How, Managementmethoden. Die Variablen werden ständig durch neue Lösungen ersetzt. Grundbedürfnisse (also Konstanten) verändern sich dagegen nicht.

Beispiel:

Bücher und Zeitschriften bekommen immer mehr Konkurrenz durch elektronische Medien wie Fernsehen, Video, Datenbanken und Multimedia. Diese Produkte sind allesamt Variablen, die das konstante Grundbedürfnis nach Informationen befriedigen.

1.3 Langfristige Marktabsicherung

Sie sollten Ihre Marktposition langfristig absichern. Über kurz oder lang drängen Nachahmer in Ihren Markt ein. Die Nachfrage nach jedem Produkt und jeder

Leistung ist irgendwann einmal erschöpft. Produkte und Dienstleistungen müssen darum stets den wechselnden Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppe angepasst werden. Ständige Innovation gemäß dem Echo der Zielgruppe ist die Grundvoraussetzung für langfristig risikolose Spezialisierung und dauerhaften Erfolg am Markt (Bild 1).

2 Wie Sie das konstante Grundbedürfnis abdecken

2.1 Werden Sie der beste Problemlöser für Ihre Zielgruppe

Definieren Sie das konstante Grundbedürfnis, das hinter dem aktuell brennendsten Problem Ihrer Zielgruppe steht. Die EKS-Strategie ist ein lebenslanger Lernprozess. Gerade weil sich die Variablen ständig ändern, müssen die Leistungen permanent über einen Lernprozess verbessert werden: Sie machen der Zielgruppe einen Verbesserungsvorschlag (feed-forward) und lernen am dem Echo (feed-back).

2.2 Planen Sie einen strategischen Kontakt zu Ihrer Zielgruppe

Der Lernprozess muss kontinuierlich ablaufen. Versuchen Sie also, mit repräsentativen, Ihnen vertrauten und aufrichtigen Kunden einen dauerhaften Informationsaustausch über Seminare oder Beiräte aufzubauen.

2.3 Sammeln Sie immaterielles vor materiellem Vermögen an

Materielles Vermögen nutzt sich bei Gebrauch ab – immaterielles Vermögen wie Know-How, Kundenstamm und Kundenbindung, Patente und Lizenzen werden bei Gebrauch dagegen immer mehr wert. Materielles Vermögen macht abhängig, immaterielles nicht. Darum sollten Sie stets danach streben, Zielgruppenbesitzer statt Produktionsmittelbesitzer zu sein.

Zwischen der Zielgruppe und Ihrer Nachfrage nach Problemlösungen sowie den Anbietern fungieren Sie als eine Art Makler, über den alle Geschäfte laufen.

Autor

Werner Neise ist Elektromeister und Betriebswirt des Handwerks und arbeitet als Strategie- und Marketingberater in Cuxhaven.