

## STUNDENVERRECHNUNGSSATZ

# RICHTIG KALKULIEREN

Unternehmensberater Dieter Perk zeigt Schritt für Schritt, wie der Stundenverrechnungssatz kalkuliert wird und welche Fehler man vermeiden sollte.

Text und Tabellen: Dieter Perk



Unternehmensberater Dieter Perk

Der Stundenverrechnungssatz (STVS) ist ein wichtiger Faktor in der Kalkulation von Handwerksunternehmen. Gerade in der Branche der Raumausstatter ist die korrekte Kalkulation des STVS von entscheidender Bedeutung, da die Kunden oft hohe Erwartungen an die Qualität der Arbeit und der verwendeten Materialien haben. Dennoch unterschätzen viele Raumausstatter die Zahlungsbereitschaft ihrer Kunden und setzen ihren Stundenverrechnungssatz zu niedrig an. In diesem Artikel soll erklärt werden, warum ein angemessener Stundenverrechnungssatz so wichtig ist und wie Raumausstatter diesen richtig kalkulieren können.

### ERGEBNISSE AUS DEN FRÜHJAHRESTAGUNGEN

Der STVS setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen, wie beispielsweise den Lohnkosten, den Materialkosten, den Fixkos-

ten sowie einem Gewinnaufschlag. Viele Raumausstatter machen den Fehler, den Stundenverrechnungssatz nur auf Basis der Lohnkosten zu berechnen, und vernachlässigen dabei die anderen Faktoren. Dadurch setzen sie ihren STVS oft zu niedrig an und erzielen nicht den angemessenen Gewinn. Anlässlich der aktuellen Frühjahrstagungen wurde einmal mehr der aktuelle STVS bei den Partnerbetrieben verglichen. Die Handwerkerstunde wird dabei für einen Meister zwischen 50 bis 65 Euro berechnet – die Umsatzsteuer nicht einberechnet. Diese Spanne zeigt sich unabhängig von regionalen Faktoren. Der STVS für ausgebildete Facharbeiter und Gesellen wird in der Regel circa 20 Prozent niedriger angesetzt; für Auszubildende schwankt der

PLAN-DATEN 2023		
<b>Gesamt-Umsatz (Betriebsleistung)</b>	<b>400.000 €</b>	<b>100,0%</b>
<i>./. Wareneinsatz</i>	152.000 €	38,0%
<b>Rohhertrag I</b>	<b>248.000 €</b>	<b>62,0%</b>
Personalkosten	72.000 €	18,0%
Fremd- u. Bauleistungen	10.000 €	2,5%
GF-Gehalt oder Entnahmen	80.000 €	20,0%
<b>Rohhertrag II</b>	<b>86.000 €</b>	<b>21,5%</b>
Miete	18.000 €	4,5%
Raumnebenkosten	8.000 €	2,0%
Betriebliche Steuern	4.000 €	1,0%
Versicherungen / Beiträge	5.000 €	1,3%
Fahrzeugkosten	8.000 €	2,0%
Werbe- und Reisekosten	8.000 €	2,0%
Musterkosten	3.000 €	0,8%
Zinsaufwand	2.000 €	0,5%
Abschreibungen	10.000 €	2,5%
Alle übrigen Kosten	20.000 €	5,0%
<b>Betriebskosten (Sachkosten)</b>	<b>86.000 €</b>	<b>21,5%</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>0 €</b>	<b>0,0%</b>

1. Schritt: Aufbau einer Ertragsvorschau

Wert	Betrag	Netto-Aufschlag	Ertrag aus Ware
Wareneinsatz	152.000 €	70,0%	106.400 €
Fremd- und Bauleistungen	10.000 €	10,0%	1.000 €
<b>Erlöse aus Warenaufschlag</b>			<b>107.400 €</b>
Betriebskosten (Sachkosten)			86.000 €
Personalkosten			72.000 €
Fremd- und Bauleistungen			10.000 €
GF-Gehalt oder Entnahmen			80.000 €
<b>Summe Betriebskosten</b>			<b>248.000 €</b>
<i>./. Ertrag aus Warenaufschlag</i>			107.400 €
<b>Kosten, die über verrechnete Stunden abzurechnen sind</b>			<b>140.600 €</b>
Ziel-Betriebsergebnis			20.000 €
<b>Kosten + Betriebsergebnis, die über verrechnete Stunden abzurechnen sind</b>			<b>160.600 €</b>
Rohhertrag aus Warenaufschlag			107.400 €
Rohhertrag aus verrechnete Stunden			140.600 €
<b>Rohhertrag I</b>			<b>248.000 €</b>
Zielbetriebsergebnis			20.000 €
<b>Rohhertrag II (Gesamtrohertrag)</b>			<b>268.000 €</b>

2. Schritt: Berechnung der Kosten, die über verrechenbare Stunden abzurechnen sind

Wert je nach dem Ausbildungsstand zwischen 25 bis 45 Euro. Ein Vergleich mit anderen Branchen zeigt zudem, dass hier oft höhere STVS berechnet werden. In den vergangenen zwei Jahren mussten viele Unternehmen zudem gestiegene Kosten hinnehmen; im letzten Jahr wurden die Materialpreise vieler Lieferanten aufgrund der eigenen höheren Betriebskosten sogar unterjährig mehrmals angehoben. Weitere Preissteigerungen sind aktuell für

Energie- und Personalkosten zu verzeichnen. Der Fachkräftemangel im Handwerk zwingt die Betriebe, mehr Geld in die Mitarbeiterbindung zu stecken und attraktivere Gehälter sowie eine Reihe von geldwerten Vorteilen zu bieten. Und nicht zuletzt der bürokratische Aufwand hält Unternehmer immer mehr von der eigenen verrechenbaren Arbeit ab.

**UNTERSCHÄTZTE ZAHLUNGSBEREITSCHAFT**

Die Gespräche mit Unternehmern zeigen dabei häufig, dass „die Schere zwischen dem angesetzten STVS und der Bereitschaft der Kunden, einen angemessenen Wert zu zahlen, in den Köpfen der Inhaber liegt“. Richtig ist durchaus, dass Kunden den STVS hin und wieder hinterfragen. Daraus zu schließen, dass dieser Satz zu hoch wäre, ist aber falsch. Und wenn der Kunde nach einem Angebot den Auftrag nicht erteilt, liegt es eben nicht immer an einem zu hohen STVS, sondern möglicherweise hat ein Marktbegleiter diesem Kunden ein anderes und damit besseres Lösungskonzept erarbeitet. Wann ist der richtige Zeitpunkt für eine Anhebung der betrieblichen Kalkulationsgrundlagen, zu denen insbesondere der STVS zählt? Grundsätzlich sollte mindestens einmal jährlich eine Prüfung und Anhebung des STVS erfolgen. Und wenn es zu deutlichen Erhöhungen kommt – beispielsweise durch Lohnerhöhungen oder zusätzlichen Vergütungen wie die aktuelle Inflationsausgleichsprämie für Mitarbeiter, dann gilt es, den eigenen STVS auch unterjährig anzupassen.

Kalendertage im Jahr	365	Tage
./. Samstage + Sonntage	104	Tage
./. Feiertage	12	Tage
./. Urlaubstage	30	Tage
./. Krankheitstage	10	Tage
./. Fortbildung	1	Tag
./. Sonderurlaub	1	Tag
./. Sonstige Ausfalltage	1	Tag
<b>Anwesenheitstage</b>	<b>206</b>	<b>Tage</b>
x Arbeitstunden pro Tag	8	Stunden
<b>Anwesenheitsstunden p.a.</b>	<b>1.648</b>	<b>Stunden</b>
./. Unproduktive Stunden	30%	494 Stunden
<b>Verrechenbare Stunden pro Mitarbeiter im Jahr</b>	<b>1.154</b>	<b>Stunden</b>

3. Schritt: Berechnung der verrechenbaren Stunden

**DAS ZEIT-WERT-PARADOXON**

Mit einer unterschätzten Zahlungsbereitschaft bremsen sich die Unternehmer selbst aus. Es ist ein Zeit-Wert-Paradoxon, also der Ansatz, dass viele Unternehmer glauben, dass Menschen lieber für die Zeit bezahlen als für den Wert der Arbeit. Doch ist es für den Kunden wirklich entscheidend, ob das eine Unternehmen die Arbeit in 20 Stunden erbringt und das andere Unternehmen in 25 Stunden? Warum soll der Kunde denn bei dem einen nun mehr bezahlen als bei dem anderen? Wenn wir diesen Gedankengang einer wertbasierten gegenüber einer zeitbasierten Arbeit weiter verfolgen, dann stellt sich die Frage: Was ist der angemessene Wert der Arbeit des Raumausstatters? Aus der Gehirnforschung wissen wir: Gefühle treffen die Kaufentscheidung. Menschen kaufen gute Gefühle, keine Produkte. Es gilt also, dem Kunden ein gutes Gefühl bei seiner Entscheidung zu vermitteln. Wichtiger als der Preis ist demnach, den emotionalen Nutzen beziehungsweise den emotionalen Wert des Angebots für die Kunden zu finden.

**KOMMUNIKATION VON PREISERHÖHUNGEN**

Grundsätzlich ist eine transparente und offene Kommunikation gegenüber Kunden ein wichtiger Bestandteil einer guten Geschäftspraxis. Diese Kommunikation haben wir bei vielen Lieferanten erlebt, wenn sie die Preise angehoben haben – auch wenn dem Handwerker diese Erhöhungen kaum gefallen haben und nicht alle Begründungen wirklich nachvollziehbar waren. Bei der Kommunikation von Preiserhöhungen gilt es aus meiner Sicht zu unterscheiden, um welche Aufträge es sich handelt. Bei immer wiederkehrenden Aufträgen sollte dies den Kunden mitgeteilt und die Gründe für die Erhöhung erläutert werden. Dies kann beispielsweise auf gestiegene Kosten für Rohstoffe, höhere Lohnkosten oder allgemeine Inflation zurückzuführen sein. Durch eine offene Kommunikation können Kunden die Gründe für die Preiserhöhung besser verstehen und diese akzeptieren. Hier empfehle ich gleichzeitig, auf bestehende oder auch neue Dienstleistungen des Unternehmens hinzuweisen. Der Raumausstatter könnte beispielsweise auf die Möglichkeit von Visualisierungen von Gestaltungskonzepten oder auch auf neue Beratungskonzepte bezüglich Raumakustik hinweisen. Übrigens: ChatGPT kann bei der Kommunikation von Preiserhöhungen durchaus eine Hilfestellung bieten. Bei „neuen“ Kunden ist die Kommunikation von Preiserhöhungen aus meiner Sicht nicht notwendig. Ohnehin wird immer häufiger die Arbeitsleistung nicht in Form von Stunden und Stundensatz, sondern in einer Summe in den Angeboten angegeben. Keinesfalls sollte die Kommunikation der Preiserhöhung wie Rechtfertigung wirken.

**ÜBER DEN DAUMEN PEILEN REICHT NICHT**

Unabhängig davon, dass ich wirklich empfehle, über das beschriebene Zeit-Wert-Paradoxon – also eine wertbasierte statt eine zeitbasierte Vergütung der Arbeit – nachzudenken, ist die Kenntnis des betriebsnotwendigen STVS unabdingbar. Grundlage einer jeden Kalkulation ist eine aussagekräftige Buchhaltung und eine vorausschauende Planungsrechnung für das aktuelle Jahr. Hierbei stehen folgende Fragen im Fokus:

- Wie stellt sich meine Kostenstruktur im Vergleich zur Branche dar?
- Wie lassen sich gegebenenfalls Abweichungen begründen?
- Wo liegen eventuell Einsparungspotenziale vor?
- Welche Auswertungen bietet mein Auftrags- beziehungsweise Kalkulationsprogramm (z. B. RaumLevel)?

Wie kann ich die Aussagekraft der Software erhöhen? Wie könnte eine vereinfachte Kalkulation aussehen? Viele Lehrbücher gehen an der Praxis vorbei, da sich die dort zugrunde liegenden Zuschlagswerte nicht aus den betriebswirtschaftlichen Auswertungen vom Steuerberater ergeben. Das folgende Beispiel geht von Annahmen aus, die jeder für sich prüfen muss.

Mitarbeiter	Produktiv	Gesamt
Inhaber	0,50	
Geselle	1,00	
Geselle	0,50	
Azubi	0,25	
Aushilfe	0,10	
<b>Produktiv Beschäftigte gesamt</b>		<b>2,35</b>
x verrechenbare Stunden pro Mitarbeiter		1.154 Stunden
<b>Verrechenbare Gesamtstunden des Betriebes</b>		<b>2.711 Stunden</b>

4. Schritt: Ermittlung der produktiven Betriebsstunden

**1. SCHRITT: AUFBAU EINER ERTRAGSVORSCHAU**

Basis jeder Überlegung stellt eine vorausschauende Planungsrechnung dar. Diese sollte auf einer kritischen Analyse der letzten Jahres-BWA basieren; gleichzeitig sollten verschiedene Änderungen, die sich abzeichnen, berücksichtigt werden. Änderungen können beispielsweise Erhöhungen der Material-, Personal-, Energiekosten und vieles mehr sein. Eine solche vorausschauende Planungsrechnung sehen Sie auf Seite 49.

**2. SCHRITT: BERECHNUNG DER KOSTEN, DIE ÜBER VERRECHENBARE STUNDEN ABZURECHNEN SIND**

Die betrieblichen Kosten werden zum Teil über den Materialaufschlag und zum Teil über die verrechenbaren Stunden erwirtschaftet. Doch dieser Materialaufschlag ist den wenigsten Unternehmen überhaupt bekannt beziehungsweise kann nicht über die bestehende Software ermittelt werden. Erschwerend kommt hinzu, dass die Aufschläge in den einzelnen raumausstatterspezi-

Kosten, die über verrechnete Stunden abzurechnen sind	140.600 €
: verrechenbare Gesamtstunden des Betriebes	2.711 Stunden
<b>Netto-Stundenverrechnungssatz I</b>	<b>51,86 €</b>
Kosten + Betriebsergebnis	160.600 €
: verrechenbare Gesamtstunden des Betriebes	2.711 Stunden
<b>Netto-Stundenverrechnungssatz II</b>	<b>59,24 €</b>

5. Schritt: Ermittlung des betriebskostendeckenden Stundenverrechnungssatzes

fischen Sortimenten unterschiedlich hoch sind – von den einzelnen Zubehörmaterialien einmal abgesehen. An dieser Stelle wird auch deutlich, warum es sinnvoll ist, zwischen Wareneinkauf bzw. Wareneinsatz und Fremdleistungen zu unterscheiden, da der Aufschlag auf Fremdleistungen nochmal deutlich niedriger ist.

**3. SCHRITT: BERECHNUNG DER VERRECHENBAREN STUNDEN**

Jetzt geht es darum, die produktive Arbeitszeit der Mitarbeiter zu ermitteln. Dazu werden von den jährlichen Kalendertagen Wochenenden, Feiertage, Urlaubszeiten und sonstige Fehlzeiten (etwa für Krankheit, Fortbildung) abgezogen. Die verbleibenden Tage werden mit der täglichen tariflichen Arbeitszeit einer Vollzeitkraft multipliziert. Im Beispiel belaufen sich die Anwesenheitsstunden auf 1 648 p.a. Doch Anwesenheitsstunden sind keine verrechenbaren Stunden und lassen sich nicht vollständig für die Erbringung von Leistungen für die Kunden nutzen. Diese „unproduktiven“ Zeiten können ermittelt oder geschätzt werden. Der Wert der unproduktiven Stunden wird oft zu niedrig angesetzt.

**4. SCHRITT: ERMITTLUNG DER PRODUKTIVEN BETRIEBSSTUNDEN**

Der Inhaber des Unternehmens wird hier mit einem Wert von 0,5 angesetzt, da bei ihm neben den (nicht verrechneten) Kundenberatungszeiten zudem noch viele interne Büro- und Organisationszeiten anfallen. Andere Mitarbeiter werden nach den Arbeitszeiten (Vollzeit/Teilzeit) oder nach dem Ausbildungsstand angesetzt.

**5. SCHRITT: ERMITTLUNG DES BETRIEBSKOSTEN-DECKENDEN STUNDENVERRECHNUNGSSATZES**

Die Berechnung des richtigen STVS ist nicht immer einfach, da zwei wesentliche Einflussgrößen nicht „bekannt“ sind. Zum einen der tatsächlich erzielte Materialaufschlag, da dieser Wert aus der Software nicht oder mangels Kenntnissen nicht richtig ermittelt werden kann. Zum anderen liegt eine Unwägbarkeit in der Ermittlung der nicht verrechneten Stunden vor. Hier bestehen häufig erhebliche Organisationsdefizite in den Unternehmen, die bei einer Lösung zu einem wahren Ertragshebel führen können.

Preiskalkulationsmodell	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
<b>Kosten- und ertragsorientiertes Preismodell</b>	Die Betriebskosten, der notwendige Unternehmerlohn sowie ein zusätzlich gewünschtes Betriebsergebnis bilden die Grundlage für die Berechnung des STVS.	Auf Basis der individuellen Betriebsdaten kann ein STVS berechnet werden.  Die Preisgestaltung ist rational nachvollziehbar.	Wichtige Einflussgrößen können ohne eine „saubere“ Datenbasis nur geschätzt werden.  Um die saubere Datenbasis zu erhalten ist eine branchenspezifische Software erforderlich, die dann auch richtig genutzt werden muss.
<b>Wettbewerbsorientiertes Preismodell</b>	Die Preise der Wettbewerber bilden die Grundlage für den eigenen Angebotspreis.  Dieser wird dann regelmäßig unterboten, um den Auftrag zu erhalten.	Preisgestaltungen erfolgen durch Hinweis auf „teure“ Konkurrenzpreise.  Keine eigene Kalkulation erforderlich.	Das Unternehmen nimmt nicht nur an einem „Preiswettbewerb“ teil, sondern ist sogar Initiator.  Dumpingpreise gefährden auf Dauer das Unternehmen.  Es gibt immer einen, der es noch preiswerter macht.
<b>Wertorientiertes Preismodell</b>	Hier steht folgende Frage im Mittelpunkt: Was ist der angemessene Wert der Arbeit des Raumausstatters?	Es können höhere Gewinnmargen erzielt werden.  Sie kommen raus aus der „Stundenlohnfalle“.	Es ist eine Fokussierung auf die Zielgruppe und eine klare Positionierung notwendig.  Sie benötigen ein „Verkaufsskript“, mit dem Sie den Mehrwert, den Sie schaffen, den ggü. Kunden kommunizieren können.

Der richtige Preis im Handwerk – drei Preismodelle als Zusammenfassung



Dieter Perk  
Unternehmensberatung  
perk-unternehmensberatung.de