



standotheke

**Berechnung und Einsatz
des Stundenverrechnungssatzes**



Die Kunst des Lackierens.

Inhalt

Vorwort	3
1 Stundeverrechnungssatz? Was ist das?	4
2 Warum sollte man ihn berechnen und nicht schätzen?	4
3 Die Berechnung des Stundeverrechnungssatzes	5
3.1 Die Formel	5
3.2 Die Kosten und der Gewinn	6
3.3 Die produktiven Stunden	7
3.4 Ein Beispiel	8
3.5 Rabatte an Großkunden	9
3.6 Versteckte Rabatte an Privatkunden	11
3.7 Und was ist mit den Materialkosten?	12
4 Wie verändert sich der Stundeverrechnungssatz...	12
4.1 ... wenn sich die Kosten ändern?	13
4.2 ... wenn sich die Auslastung ändert?	14
4.3 ... wenn sich die Kundenstruktur ändert?	15
5 Durchsetzung des neuen Stundeverrechnungssatzes	16
Formular Auslastung	18
Formular Stundeverrechnungssatz	19



R_K_B_by_CGBeim_pweib.de

Vorwort

Aufgrund der bekannten Marktveränderungen ist die Geschäftsentwicklung bei vielen Lackier- und Karosseriefachbetrieben schlechter geworden. Wenn auch von den Experten der nächste konjunkturelle Aufschwung schon gesehen wird, leidet doch fast die gesamte Branche unter der rückläufigen Auslastung. Dazu kommen Kostensteigerungen in fast allen Bereichen, vor allem bei den Personal- und Energiekosten. Aus den genannten Gründen ist das Thema Stundenverrechnungssatz aktueller denn je. Jeder Betrieb sollte in guten wie in schlechten Zeiten seine Preiskalkulation kritisch überprüfen. Stadox bietet hier vielfältige Unterstützungsmaßnahmen an. Von der Kalkulationssoftware bis zur individuellen betriebswirtschaftlichen Beratung reicht das Servicespektrum.

Mit der 1990 geschaffenen Standothek Stundenverrechnungssatz wurde ein allgemein verständlicher Ratgeber zu diesem wichtigen Thema geschaffen. Inzwischen haben sich viele Ausgangsdaten geändert, neue Probleme sind aufgetaucht.

Daher freuen wir uns, Ihnen nach der dritten nunmehr die vierte verbesserte Auflage vorlegen zu können.

Das vor Ihnen liegende Arbeitsbuch lädt an vielen Stellen zur Mitarbeit ein. Nutzen Sie diese Möglichkeit, es macht weniger Arbeit, als Sie denken.

Besonders würden uns Ihre Erfahrungen mit diesem Arbeitsbuch interessieren. Teilen Sie uns doch bei Gelegenheit mit, welche Bedeutung das Thema für Sie hat und ob Ihnen dieser Ratgeber eine Hilfestellung war. Nehmen Sie den Dialog mit uns auf!

Lack Consulting GmbH
Hotline: 02378 / 10 23

1 Stundenverrechnungssatz? Was ist das?

Das Wort „Stundenverrechnungssatz“ dürfte jedem Fahrzeuglackierer geläufig sein. Das Problem ist, wie bei den meisten Fachausdrücken, dass fast jeder darunter etwas anderes versteht. Das ist unter anderem auch ein Grund für das Entstehen dieses kleinen Ratgebers. Daneben hat die Praxis gezeigt, dass viele Lackier- und Karosseriebetriebe Schwierigkeiten bei der Ermittlung des „richtigen“ Stundenverrechnungssatzes haben.

Der Begriff „Stundenverrechnungssatz“ beschreibt die Höhe der Kosten und des angestrebten Gewinnes, den ein Betrieb pro produktive Stunde in Rechnung stellen muss, um langfristig überleben zu können. Man

spricht daher auch vom betriebsnotwendigen Stundenverrechnungssatz.

Diese Definition soll für den folgenden Text zugrunde gelegt werden. Es handelt sich bei dem Stundenverrechnungssatz also um den Betrag, der ausreicht, alle pro Arbeitsstunde anfallenden Kosten abzudecken, und zusätzlich einen bestimmten Gewinnbeitrag für Ihren Betrieb beinhaltet. Damit hätten wir geklärt, was unter dem Stundenverrechnungssatz zu verstehen ist. Die besondere Bedeutung des Stundenverrechnungssatzes ergibt sich aus den immer wichtiger werdenden Personalkosten. Der Anteil der Personal- und Personalneben-

kosten an den Gesamtkosten der Betriebe ist in den letzten Jahren stetig gestiegen. Er liegt nach unserem Betriebsvergleich zurzeit bei über 40% des Umsatzes. Daher ist es unbedingt notwendig, die verfügbaren produktiven Stunden der Mitarbeiter so gut wie möglich zu verkaufen. Voraussetzung dafür ist allerdings, die Kosten pro Stunde (und damit den Stundenverrechnungssatz) genau zu kennen. Nur dann kann man die verfügbaren produktiven Stunden optimal verkaufen.

2 Warum sollte man ihn berechnen und nicht schätzen?

In vielen Betrieben existiert ein Stundenverrechnungssatz, der nicht aus einer exakten Rechnung hervorgegangen ist. Dabei handelt es sich zumeist um die subjektive Einschätzung des Inhabers beziehungsweise Geschäftsführers. Das heißt jedoch nicht, dass dieses Vorgehen falsch sein muss. Die Einschätzung des Experten vor Ort kann richtig sein. Oft kommt der Wert auch aus der Beobachtung wichtiger Wettbewerber oder aus der Vorgabe großer Werkstattkunden. Daran gibt es vordergründig nichts auszusetzen. Allerdings fehlen bei diesem Schätzverfahren jegliche Grundlagen, um bei Kosten- und/oder Nachfrageänderungen den Stundenverrechnungssatz anzuheben. Dabei kann es passieren, dass bei konstantem Stundenverrechnungssatz die Kosten davonlaufen und der Betrieb hohe Verluste erwirtschaftet.

Aus den genannten Gründen kommen alle Betriebe langfristig nicht um die exakte Berechnung des Stundenverrechnungssatzes herum. Nur so kann man sicher sein, den betriebsindividuellen Stundenverrechnungssatz, der auch wirklich alle Kosten abdeckt und den angestrebten Gewinn garantiert, gefunden zu haben. Nur dadurch werden der Bestand und die Weiterentwicklung des Unternehmens langfristig gesichert. Auch eine exakte Berechnung des Stundenverrechnungssatzes kann sich nur an Vergangenheitswerten orientieren. Die genauen Kosten des aktuellen Monats kennt natürlich noch niemand. Somit hält man sich an das, was man sicher weiß, zum Beispiel die Kosten der Vormonate. Dieses Verfahren ist immer noch besser als die völlig subjektive Schätzung.

Eine Berechnung ist in jedem Fall auch besser als die Ausrichtung des Stundenverrechnungssatzes am stärksten Wettbewerber.

Schließlich hat jeder Betrieb eine andere Mitarbeiterstruktur, ein anderes Kostenvolumen und auch eine andere Gewinnvorstellung. Der Stundenverrechnungssatz des Wettbewerbers, den Sie übernehmen, ist vielleicht für den Betrieb des Wettbewerbers optimal, für Ihren Betrieb kann er jedoch falsch sein.

Hier gilt also das „magische Dreieck“ der Preisgestaltung.





3 Die Berechnung des Stundenverrechnungssatzes

Im Folgenden soll dargestellt werden, wie mit einfachen Mitteln jeder Betrieb seinen individuellen Stundenverrechnungssatz ermitteln kann. Dabei sind keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse notwendig. Anhand eines praktischen Beispiels soll erläutert werden, welche Punkte bei der Berechnung des Stundenverrechnungssatzes besonders zu beachten sind.

3.1 Die Formel

Das Ziel des Stundenverrechnungssatzes ist es, durch die verkauften Stunden alle Kosten abzudecken und den betriebsnotwendigen Gewinn zu erwirtschaften. Dabei lassen wir vorerst die Materialkosten außer acht, da die meisten Lackier- und Karosseriebetriebe den Stundenverrechnungssatz ohne Material in Rechnung stellen und das verbrauchte Material gesondert auflisten und abrechnen. Später (siehe Seite 12) werden wir uns dann noch mit den Materialkosten beschäftigen.

Wenn also alle Kosten (außer Material) plus Gewinn durch die produktiven Stunden wieder hereingewirtschaftet werden müssen, kann der Stundenverrechnungssatz (SVS) mit folgender Formel errechnet werden:

$$\text{SVS} = \frac{\text{alle Kosten (ohne Material) + Gewinn}}{\text{produktive Stunden}}$$

Durch die Division berechnen wir also den auf eine Stunde entfallenden Kosten- und Gewinnanteil. Ebendieser Betrag wird als Stundenverrechnungssatz bezeichnet.

Ein Ergebnis von zum Beispiel 100 € bedeutet: Jede produktive Stunde muss durchschnittlich 100 € erbringen, um den Betrieb langfristig rentabel zu halten.

Die genannte einfache Formel ist die Grundlage zur Berechnung des Stundenverrechnungssatzes und wird im Folgenden schrittweise ausgebaut, bis sie bei Lackier- und Karosseriebetrieben in der Praxis zur Anwendung kommen kann. Dabei interessieren zuerst die Zusammensetzung der Kosten und die Ermittlung der produktiven Stunden.



3.2 Die Kosten und der Gewinn

In den Kosten müssen die Kostenarten des Betriebes Berücksichtigung finden. Bei Handwerksbetrieben ist jedoch zumeist eine Trennung zwischen

- **direkten Lohnkosten,**
- **Personalgemeinkosten und**
- **sonstigen Gemeinkosten**

sehr schwer. Aus diesen Gründen scheidet dann die so genannte „Gemeinkostenzuschlagskalkulation“. Fast 80% aller Betriebe verwenden in der Buchhaltung den DATEV-Kontenrahmen (DATEV = EDV-Fachinstitut der steuerberatenden Berufe). Dort ist eine Trennung in Einzel- und Gemeinkosten jedoch nicht vorgesehen. Auch aus diesem Grunde ist die Verwendung der so genannten „Gemeinkostenzuschlagsmethode“ oft nicht oder doch nur sehr schwer möglich.

Für unsere oben genannte Formel ist die Trennung in Einzel- und Gemeinkosten jedoch nicht erforderlich. Uns reichen die aktuellen Gesamtkosten. Wenn Sie von Ihrem Steuerberater die monatliche DATEV-Auswertung zugeschickt bekommen, lesen Sie die aufsummierten Gesamtkosten einfach aus der betriebswirtschaftlichen Auswertung (Formblatt 01) ab. Dabei muss jedoch darauf geachtet

werden, dass tatsächlich alle Kosten richtig erfasst worden sind. Dies sollte monatlich überprüft werden. Oft fehlen zum Beispiel die Abschreibungen. Diese sollten dann manuell dazugerechnet werden. Weisen Sie in diesem Zusammenhang Ihren Steuerberater auf fehlende Angaben oder unlogische Ergebnisse hin. Schließlich ist er der „Berater“ Ihres Vertrauens und kein Buchführungshelfer. Verfügen Sie über keine DATEV-Auswertung, kann auch auf Ihre eigene Buchhaltung zurückgegriffen werden.

Wenn man die Materialkosten (Kontenklasse 3) wie besprochen außer acht lässt, verbleiben noch alle Kosten der Kontenklassen 2 und 4. Diese setzen sich wie folgt zusammen:

Kontenklasse 4:

- **Personalkosten**
- **Raumkosten**
- **Kfz-Kosten**
- **Reparaturkosten**
- **Instandhaltung**
- **Steuern**
- **Versicherungen**
- **Marketingkosten**
- **Abschreibungen (Afa)**
- **sonstige Sachkosten**

Firmiert das Unternehmen in der Rechtsform der GmbH, ist das Geschäftsführergehalt in den Personalkosten enthalten. Handelt es sich um eine Personengesellschaft (zum Beispiel GbR, OHG oder KG), so muss der kalkulatorische Unternehmerlohn auch berücksichtigt werden.

Kontenklasse 2: neutrale Aufwendungen und Erträge (z. B. Skonti, Boni, Zinsaufwendungen und Zinserträge)

Nicht berücksichtigt werden Erträge aus Vermietung und Verpachtung sowie Aufwendungen für betriebsfremde Objekte.

Somit ergibt sich die Summe der Kosten in der Regel als Summe der Kosten in den Kontenklassen 2 und 4. Diese Werte beziehungsweise die Gesamtkosten nach DATEV werden in die oben notierte Formel (siehe Seite 5) eingetragen. Zusätzlich muss neben den Kosten noch der betriebsnotwendige Gewinn eingetragen werden. Dieser Wert gibt die subjektive Gewineinschätzung des Unternehmens wieder. Hier sollte ein realistischer Wert (Vergangenheitsdaten) eingetragen werden, der von der Höhe her in der Lage ist, das Unternehmen langfristig zu sichern. Man kann sich dabei auch an der Verzinsung des betriebsgebundenen Kapitals orientieren. Wenn Sie sich die Summe Ihres Anlage- und Umlaufvermögens (siehe Bilanz) als Kapitalanlage vorstellen, muss man als Unternehmer eine gewisse Verzinsung erwarten. Untergrenze ist dabei der bankübliche Zinssatz für langfristige Anlagen. Dieser Wert sollte von Ihrem Unternehmen mindestens erreicht werden. Dabei dürfen durchaus auch Risikozuschläge berücksichtigt werden.



Peter Bork@p.walio.de





3.3 Die produktiven Stunden

Unter den Bruchstrich der oben notierten Formel (siehe Seite 5) werden die produktiven Stunden des Betriebes eingetragen. Dabei handelt es sich um die „verkauften“ oder besser „verkaufbaren“ Stunden eines Geschäftsjahres. Nicht gemeint sind die Arbeitsstunden der Bürokraft, sondern nur die Stunden im Werkstattbereich. Die tatsächlichen produktiven Stunden ergeben sich aus der Multiplikation von:

- **Zahl der produktiven Mitarbeiter (MA)**
- **Zahl der Arbeitsstunden pro Tag (AS)**
- **Zahl der Arbeitstage pro Jahr (AT)**
- **Auslastungsgrad des Betriebes (AL)**

Die Buchstaben in Klammern sollen im Folgenden als Abkürzung verwendet werden. Bei den produktiven Mitarbeitern (MA) sind der selbst mitarbeitende Unternehmer und auch die Auszubildenden anteilig zu berücksichtigen. Beim Unternehmer richtet sich der Wert nach der tatsächlichen produktiven Arbeitszeit in der Werkstatt. Bei den Auszubildenden kann zum Beispiel folgendermaßen vorgefahren werden:

1. Lehrjahr: 0,3 MA
2. Lehrjahr: 0,5 MA
3. Lehrjahr: 0,8 MA

Wir kommen hier beispielsweise auf 209 produktive Tage im Jahr. Versuchen Sie, diesen Wert doch einmal auch für Ihren Betrieb zu ermitteln! Der Auslastungsgrad des Betriebes (AL) schwankt erfahrungsgemäß von Monat zu Monat sehr stark. Man kann aber versuchen, eine durchschnittliche Auslastung zu ermitteln. Auslastung ist dabei definiert als das Verhältnis aller tatsächlich verkauften Stunden zu den maximal möglichen Stunden. Sie finden dazu in Anlage ein Formular, mit dem sich die durchschnittliche Auslastung sehr leicht ermitteln lässt.

Hier müssen individuelle Fehlzeiten und unterschiedliche produktive Arbeitsleistung zu Abschlägen führen. Bei den Arbeitstagen pro Jahr (AT) interessieren auch wieder nur die produktiven Tage. Abzuziehen sind also zum Beispiel Wochenenden, Feiertage und andere Ausfalltage. Dabei wird deutlich, dass diese Berechnung regional unterschiedlich ausfallen muss. Schließlich

hat jedes Bundesland seine eigene Feiertagsregelung und jeder Betrieb andere Ausfallzeiten. Eine Ermittlung der produktiven Tage könnte zum Beispiel so aussehen:

Produktive Arbeitstage pro Mitarbeiter und Jahr	Ihre Daten
Kalendertage	365
- Wochenenden	104
- Urlaubstage	30
- Feiertage	10
- Krankheits- und Unfalltage	10
- tarifliche Ausfallzeiten (z.B. Bildungsurlaub)	1
= Anwesenheitstage	210
+ Überstunden in Tagen	5
= Anwesenheitstage	215
- Garantiarbeiten	6
= (produktive) Arbeitstage pro MA und Jahr	209

Aus den Betriebsvergleichen in unserer Branche ist bekannt, dass dieser Wert zwischen 70% und 80% liegen sollte. Wenn alle Daten vorliegen, ergeben sich die produktiven Stunden aus folgender Formel:

$$MA \times AS \times AT \times AL$$

Nachdem Kosten, Gewinnvorstellung und produktive Stunden vorhanden sind, kann nun der richtige Stundenverrechnungssatz ermittelt werden. Um diesen Vorgang

deutlich zu machen, wird der Rechengang im Folgenden an einem kleinen Beispiel erläutert.





3.4 Ein Beispiel

Für unser Beispiel wollen wir im Folgenden von einer reinen Autolackiererei ausgehen. Für den Betrieb soll der optimale Stundenverrechnungssatz ermittelt werden. Der Betrieb beschäftigt insgesamt 7 Mitarbeiter, wobei davon 2 im Büro und 5 in der Lackiererei arbeiten. Die 5 Mitarbeiter (MA) arbeiten im Durchschnitt 7,7 Stunden pro Tag (AS), und das an 209 Arbeitstagen im Jahr (AT). Dabei sind in den Arbeitstagen bereits Urlaubs- und Krankheitsstunden berücksichtigt. Diese Daten sind erfahrungsgemäß je nach Betrieb sehr unterschiedlich. Was noch fehlt zur Berechnung der produktiven Stunden ist die Auslastung des Betriebes. In unserem Beispiel soll die Auslastung (AL) nicht bei 100%, sondern wegen schwankender Auftragslage, Reinigungszeiten und anderem nur bei 80% (0,80) liegen. Somit haben wir alle Daten, um die produktiven Stunden zu errechnen. Es gilt die Formel:

produktive Stunden
 = **MA x AS x AT x AL**
 = **5 x 7,7 x 209 x 0,80 = 6.437,20**

5 Mitarbeiter arbeiten also an 7,7 Stunden pro Tag und 209 Tagen im Jahr insgesamt 6.437 Stunden im Jahr. Damit verfügt der Betrieb über insgesamt 6.437 verkaufbare Stunden.

In einer Lackiererei dieser Größenordnung können die Kosten (Kontenklassen 2 und 4) bei zum Beispiel 500.000 € pro Jahr liegen (K = 500.000). Im vorliegenden Fall wird von einem betriebsnotwendigen Gewinn von 150.000 € ausgegangen (G = 150.000). Somit ergibt sich der Stundenverrechnungssatz aus: Kosten + Gewinn (K + G = 650.000) dividiert durch die produktiven Stunden (MA x AS x AT x AL = 16.437).



$$SVS = \frac{K + G}{MA \times AS \times AT \times AL} = \frac{650.000}{6.437} = 100,98 \text{ €/Stunde}$$

Der neue SVS beträgt also 101,00 € (aufgerundet).

Hier ist Platz für die Daten Ihres Betriebes. Tragen Sie einfach die Zahlen des letzten Jahres hier ein. Schätzen Sie dabei noch nicht bekannte Daten:

SVS = _____ = _____ = _____

Dieser Stundenverrechnungssatz ist das Ergebnis unserer Rechnung. Mit ihm kann bereits gearbeitet werden. Dabei darf nicht vergessen werden, dass noch kein Material eingerechnet wurde (gesonderte Rechnungsposition), außerdem ergibt sich die

Problematik der Rabattgewährung. Soll der Rabatt nicht zu Lasten des Gewinns gehen, muss er vorher in die Rechnung eingehen.

3.5 Rabatte an Großkunden

Der oben errechnete Stundenverrechnungssatz ist nur dann richtig, wenn keine Rabatte gewährt werden. Werden Rabatte gegeben, ist er zu niedrig, da Rabatte zu Lasten des Gewinns gehen und somit der eingerechnete Gewinn nicht mehr stimmt. In der Praxis werden an große Werkstattkunden (zum Beispiel Autohäuser, aber auch Versicherungen und Leasinggesellschaften) in der Regel Rabatte vergeben. Diese Rabatte müssen also eingerechnet werden. Die Verfahrensweise soll an unserem Beispiel verdeutlicht werden:

In der Lackiererei, die oben betrachtet wurde, soll ein Werkstattanteil von 70% vorliegen, d.h. man arbeitet nur zu 30% für Privatkunden (Werkstattanteil $WA = 0,70$). Den Werkstattkunden soll im Durchschnitt ein Rabatt von 10% eingeräumt werden (Durchschnittsrabatt $DR = 0,10$). Der Durchschnittsrabatt ist dabei in der Praxis



gar nicht so einfach zu ermitteln. Wenn es keinen einheitlichen Rabattsatz für alle Kunden gibt, muss der Mittelwert, gewichtet mit dem jeweiligen Jahresumsatz, errechnet werden.

Das könnte zum Beispiel wie in der Tabelle unten aussehen.

Der Durchschnittsrabatt errechnet sich dabei wie folgt: Anteil Autohaus A am Werkstattumsatz (0,30) mal Rabattsatz (14) plus Anteil Autohaus B (0,20) mal Rabattsatz (12) plus Autohaus und so weiter plus Freie Werkstatt B mal Rabattsatz (0) ist gleich 10,2% im gewichteten Durchschnitt. Obwohl der große Kunde 14% bekommt, werden im Durchschnitt nur etwa 10% gewährt. Lassen Sie uns im Folgenden also von 10% Durchschnittsrabatt ausgehen. In dieser Situation entspricht der oben errechnete Stundenverrechnungssatz (101 €/Std.) nicht mehr dem notwendigen Stundenverrechnungssatz (100%). Er ist vielmehr nur $(1 \times 100\%) \text{ minus } M. (0,70 \times 0,10) = 93\%$ des wirklich notwendigen Stundenverrechnungssatzes wert. Wenn 93% (= 0,93) einem Stundenverrechnungssatz von 101 €/Std. entsprechen, so ergibt sich für 100% ein Stundenverrechnungssatz von 108,60 € (101 € dividiert durch 0,93 = 108,60 €).

Das war kompliziert! Wie sind wir auf den Wert von 0,93 gekommen?
 $0,93 = 1 - (WA \times DR) =$
 $1 - (0,70 \times 0,10) = 1 - 0,07$



Beispiel zur Berechnung des Durchschnittsrabattes

Kundenstruktur	Jahresumsatz Lack (€)	Anteil am Werkstattumsatz	Rabattsatz (%)
Autohaus A	150.000	0,30	14
Autohaus B	100.000	0,20	12
Autohaus C	50.000	0,10	10
Autohaus D	50.000	0,10	10
Autohaus E	60.000	0,12	10
Autohaus F	40.000	0,08	5
Freie Werkstatt A	30.000	0,06	0
Freie Werkstatt B	20.000	0,04	0
Summe Werkstattkunden	500.000	(62,50%)	-
Privatkunden	300.000	(37,50%)	-
Gesamt	800.000	(100%)	10,2% (Durchschnittsrabatt)

Wenn wir den zuvor ermittelten Stundenverrechnungssatz durch 0,93 teilen, kommen wir auf den „richtigen“ Stundenverrechnungssatz bei einem Werkstattanteil (WA) von 70% und durchschnittlich gewährten Rabatten (DR) von 10%. Dieser neue Stundenverrechnungssatz beträgt für unser Beispiel 108,60 €/Stunde. Wir können die Rabattproblematik natürlich auch von vornherein in unserer Formel berücksichtigen. Die neue Formel sieht dann folgendermaßen aus:

$$SVS = \frac{K + G}{MA \times AS \times AT \times AL \times (WA \times DR)}$$

Hier finden Sie alle bislang verwendeten Symbole noch einmal in der Übersicht:

SVS = Stundenverrechnungssatz

K = Kosten / Summe der Kontenklassen 2 und 4

G = Gewinn / angestrebter Jahresgewinn / Zielgewinn

MA = Anzahl der produktiven Mitarbeiter

AS = tägliche Arbeitsstunden

AT = Arbeitstage pro Jahr

AL = durchschnittliche Auslastung des Betriebes

WA = Anteil der Werkstattkunden

DR = gewährte Durchschnittsrabatte an Werkstattkunden

Mit den Werten aus unserem Beispiel ergibt sich auch hier das Ihnen bereits bekannte Ergebnis:

$$SVS = \frac{500.000 + 150.000}{5 \times 7,7 \times 209 \times 0,80 \times (1 - 0,70 \times 0,10)} = 108,60 \text{ €/Stunde}$$

Der neue Stundenverrechnungssatz, unter Berücksichtigung der Rabatte, beträgt also 108,60 DM/Stunde.

Hier ist Platz für die Daten Ihres Betriebes:

$$SVS = \frac{\quad + \quad}{\quad \times \quad \times \quad \times \quad \times \quad (1 - \quad \times \quad)}$$

SVS =

Der „Rabattzuschlag“ beträgt also 7,60 € pro Stunde (108,60 minus 101). Nicht viel, werden Sie jetzt vielleicht sagen. Multipliziert mit den produktiven Stunden, die im vorliegenden Beispiel an Werkstattkunden verkauft werden (4.506 Stunden), ergibt sich jedoch ein Mehrumsatz von über 34.000 € pro Jahr. Diese Summe zeigt, wie wichtig es immer wieder ist, sich im Vorfeld der anstehenden Preisverhandlungen über die Werkstatt Rabatte Gedanken zu machen. Dies gilt übrigens genauso für Versicherungen, Leasinggesellschaften und andere Großkunden.





3.6 Versteckte Rabatte an Privatkunden

Vielleicht denken Sie, Privatkunden bekommen bei Ihnen keinen Rabatt. Leider entspricht dies sehr oft nicht der Realität. Lassen Sie uns zur Verdeutlichung der Problematik einmal von einem konkreten Fall ausgehen.

Angenommen, ein Privatkunde möchte in Ihrem Betrieb den unfallbeschädigten Kotflügel reparieren lassen. Nach Besichtigung und Schadensaufnahme erstellen Sie im Büro mit der EDV den Kostenvorschlag, während Ihr Kunde einen Kaffee trinkt. Sie legen ihm das Kostenangebot vor und er bewundert den EDV-Ausdruck, erschrickt aber bei der Endsumme in Höhe von zum Beispiel 565,50 €. Trotz Erläuterung und Argumentation von Ihrer Seite ist er nicht mit dem Angebot einverstanden. Als „Selbstzahler“ hat er höchstens mit 500 € gerechnet. Nehmen wir weiter an, Ihre Werkstatt sei relativ leer und der Kunde sympathisch, Sie akzeptieren also seinen Vorschlag und vereinbaren ausnahmsweise einen Festpreis von 500 €. Was bedeutet diese „Preiskalkulation“ betriebswirtschaftlich? Sie gewähren dem Kunden einen Rabatt in Höhe von 65,50 € = 11,6%. Damit stimmt Ihr ursprünglicher Stundenverrechnungssatz nicht mehr. Streng genommen muss auch für diesen Fall Vorsorge getroffen werden. Schwierig ist nur die Berechnung eines Durchschnittsrabattes für Privatkunden. Hier helfen nur exakte Aufschreibungen bei jedem Kunden. Obgleich sehr aufwendig, verschafft man sich dadurch einen Überblick über die Summe der Nachlässe. Kommen Sie hier zum Beispiel zu einem durchschnittlichen Wert von 15%, kann der Stundenverrechnungssatz angepasst werden, wenn die

Marktlage dies zulässt. Die neue Formel sieht dann wie folgt aus:

$$SVS = \frac{K + G}{MA \times AS \times AT \times AL \times (1 - WA \times DR) \times (1 - PK \times DRP)}$$

dabei bedeuten:

- PK = Privatkundenanteil**
- DRP = Durchschnittlich an Privatkunden gewährte Rabatte**

Mit den Werten aus unserem Beispiel ergibt sich der folgende Stundenverrechnungssatz:

$$SVS = \frac{500.000 + 150.000}{5 \times 7,7 \times 209 \times 0,80 \times (1 - 0,70 \times 0,10) \times (1 - 0,30 \times 0,15)}$$

$$= \frac{500.000 + 150.000}{6.437 \times 0,93 \times 0,955 \text{ €}} = 113,70 \text{ €}$$

Dies ist der neue Stundenverrechnungssatz unter der Voraussetzung, dass auch an Privatkunden Rabatte vergeben werden.

Versuchen Sie auch hier mit den Daten Ihres Betriebes zu rechnen:

$$SVS = \frac{\quad + \quad}{\quad \times \quad \times \quad \times \quad \times \quad (1 - \quad \times \quad) \times (1 - \quad \times \quad \times \quad)}$$

$$= \quad = \quad$$



3.7 Und was ist mit den Materialkosten?

Die Berücksichtigung der Materialkosten kann auf verschiedenen Wegen geschehen. Wenn Sie es vorziehen, das Material lieber getrennt in Rechnung zu stellen, so werden die Kosten des verbrauchten Materials einfach auf der Rechnung zu den erfassten Stunden (Arbeitswerten) addiert. Natürlich kann auch in die oben benutzte Formel das Material eingerechnet werden. Wenn Sie die Kosten einfach um die Summe der Kontenklasse 3 erweitern, haben Sie auch alle Materialkosten automatisch eingerechnet. In diesem Fall gilt:

K = Summe der Kontenklassen 2, 3 und 4.

Der Nachteil dieses Verfahrens liegt in der nicht verursachungsgerechten Abrechnung des Materials. Es wird einfach pauschal aufgeschlagen ohne Unterscheidung zwischen materialintensiven und weniger materialintensiven Lackierungen. Außerdem kann es aus Marketinggesichtspunkten günstiger sein, das Material gesondert in Rechnung zu stellen. Die Rechnung wird für den Kunden transparenter, und er wird eventuell mehr Verständnis für Ihre Preisforderung haben. Die meisten Lackier- und Karosseriebetriebe in der Bundesrepublik

stellen die Materialkosten gesondert in Rechnung. Bei den branchenüblichen Kalkulationssystemen (Eurotax-Schwacke, Audatex, DAT) werden durchschnittliche Materialverbräuche vorgegeben. Diese sind mit der EDV auf Knopfdruck abrufbar und werden ständig aktualisiert. Sie können dann noch mit einem so genannten Materialindex den betrieblichen Besonderheiten angepasst werden (zum Beispiel 130%).

4. Wie verändert sich der Stundenverrechnungssatz...

Der einmal errechnete Stundenverrechnungssatz ist an die Ausgangsdaten gebunden. Verändern sich langfristig Daten (zum Beispiel die Auslastung), so muss ein neuer Stundenverrechnungssatz ermittelt werden. Dieser Prozess sollte nur bei grundsätzlichen Datenänderungen vollzogen werden.

Kleinere Schwankungen sollten nicht sofort zur Änderung führen. Wichtig ist ja auch die Kontinuität für den Kunden.

Aber es ist schon sinnvoll, zum Beispiel jedes Quartal den Stundenverrechnungssatz zu überprüfen. Im Folgenden soll dargestellt werden, wie der Stundenverrechnungssatz auf eine Veränderung der Ausgangsdaten reagiert.

4.1 ...wenn sich die Kosten ändern?

Ändern sich die Kosten im Betrieb, muss sich auch in gleicher Weise der Stundenverrechnungssatz verändern, um den Gewinn konstant zu lassen. Dies soll an unserem Beispiel aus Kapitel 3 erläutert werden. Es gelten dabei nach wie vor die gleichen Daten:

- produktive Mitarbeiter (MA) = 5
- Anzahl Arbeitsstunden pro Tag (AS) = 7,7
- Anzahl Arbeitstage pro Jahr (AF) = 209
- Gesamtkosten (ohne Material) (K) = 500.000 €
- Angestrebter Gewinn (G) = 150.000 €
- Auslastung (A1) = 0,80 (80%)
- Werkstattanteil (WA) = 0,70 (70%)
- Durchschnittsrabatt an Werkstätten (DR) = 0,10 (10%)

Mit der bekannten Formel

$$SVS = \frac{K + G}{MA \times AS \times AT \times AL \times (1 - WA \times DR)}$$

ergibt sich bei diesen Daten ein betriebsnotwendiger Stundenverrechnungssatz von 108,60 €. Nun wird davon ausgegangen, dass die Kosten sich um 5%, also von 500.000 € auf 525.000 €, erhöhen

(zum Beispiel Personalkostenerhöhung). Die Frage ist nun: Wie verändert sich der Stundenverrechnungssatz? Mit den neuen Kosten ergibt sich ein Wert von:

$$SVS = \frac{525.000 + 150.000}{5 \times 7,7 \times 209 \times 0,80 \times (1 - 0,70 \times 0,10)} = 112,75 \text{ €/Stunde}$$

Der neue Stundenverrechnungssatz beträgt also 112,75 €. Er ist damit um 4,15 € oder 3,8% höher als der alte (108,60). Als Schlussfolgerung kann damit festgehalten werden:

Kostensteigerungen führen unter sonst gleichen Bedingungen zu einer Erhöhung des Stundenverrechnungssatzes.

Hier ist Platz für die Daten Ihres Betriebes. Erhöhen Sie Ihre Kosten um 5% und vergleichen Sie die Ergebnisse:

$$SVS = \frac{\quad + \quad}{\quad \times \quad \times \quad \times \quad \times \quad (1 - \quad \times \quad)}$$

SVS =





4.2 ...wenn sich die Auslastung ändert?

Ändert sich in einem Betrieb langfristig die Auslastung, kann es sinnvoll sein, auch den Stundenverrechnungssatz zu ändern. Wenn also in unserem Beispiel die Auslastung

(AL) langfristig nicht mehr bei 80%, sondern nur noch bei 75% liegt, kann man auch den Stundenverrechnungssatz ändern. Der neue Wert beträgt dann:

$$\text{SVS} = \frac{500.000 + 150.000}{5 \times 7,7 \times 209 \times 0,75 \times (1 - 0,70 \times 0,10)} = 115,81 \text{ €/Stunde}$$

Der neue Stundenverrechnungssatz beträgt also 115,81 €. Er ist damit um 7,21 € oder 6,6% höher als der alte (108,60 €). Als Schlussfolgerung kann damit festgehalten werden:

Eine Verschlechterung der Auslastung sollte langfristig zu einer Erhöhung des Stundenverrechnungssatzes führen, wenn der Gewinn erhalten bleiben soll.

Diese Überlegung ist jedoch eher theoretischer Art. Die Durchführung einer Preiserhöhung in schlechten Zeiten (geringere Auslastung) könnte unter Marketinggesichtspunkten genau der falsche Schritt sein. Hier gilt es demnach auch noch andere Faktoren (zum Beispiel Wettbewerbslage) gründlich abzuwägen. In jedem Fall reagiert der Stundenverrechnungssatz sehr sensibel auf die Veränderung der Auslastung.

Die Veränderungen sind, verglichen mit Kostensteigerungen, überproportional stark. Hier ist Platz für die Daten Ihres Betriebes. Nehmen Sie an, Ihre Auslastung verschlechtert sich um 5%, und vergleichen Sie die Ergebnisse.

$$\text{SVS} = \frac{\quad + \quad}{\quad \times \quad \times \quad \times \quad \times (1 - \quad \times \quad)}$$

$$\text{SVS} =$$

Allerdings sollte man in dieser Situation auch einmal über die Kostenstruktur des Betriebes nachdenken. Vielleicht lässt sich das Preisniveau durch Einsparungen halten.





4.3 ...wenn sich die Kundenstruktur ändert?

Durch Gewinnung neuer und Verlust von alten Kunden kann sich die Kundenstruktur eines Betriebes sehr schnell ändern. Werden Rabatte an alle Kundengruppen (Privatkunden, Versicherungen und Werkstattkunden) in gleicher Höhe vergeben, so muss der Stundenverrechnungssatz überhaupt nicht geändert werden. Bei einem allgemeinen Rückgang der Anzahl der Kunden handelt es sich schlicht um eine Veränderung der Auslastung. Dieser Fall wurde in Kapitel 4.2 bereits besprochen. Der Normalfall in der Praxis ist jedoch, dass der Privatkunde, wenn überhaupt, einen anderen Rabatt bekommt als die Werkstatt. Somit kann eine Verschiebung in der Kundenstruktur (zum Beispiel mehr Privatkunden) durchaus Auswirkungen auf den Stundenverrechnungssatz haben. Wenn zum Beispiel statt 70% Werkstattanteil (WA), nur 60% zu verzeichnen sind, muss nur noch an insgesamt weniger Kunden ein hoher Rabatt gegeben werden. Wenn wir davon ausgehen, dass Privatkunden keinen Rabatt bekommen, ergibt sich für unser Beispiel der folgende Wert:

$$SVS = \frac{500.000 + 150.000}{5 \times 7,7 \times 209 \times 0,80 \times (1 - 0,60 \times 0,10)} = 107,42 \text{ €/Stunde}$$

Nunmehr würde also ein Stundenverrechnungssatz von 107,42 € ausreichen, um einen Gewinn von 150.000 € zu erzielen. Damit kann der Stundenverrechnungssatz theoretisch um 1,18 € gesenkt werden. Dies ist dem 10% höheren Privatkundenanteil zu verdanken. Als Schlussfolgerung kann festgehalten werden:

Werden an Werkstattkunden höhere Rabatte vergeben als an Privatkunden, so führt die Gewinnung von mehr Privatkunden zu einem niedrigeren Stundenverrechnungssatz oder zu einem höheren Gewinn bei sonst gleichen Bedingungen.

Hier ist Platz für die Daten Ihres Betriebes. Erhöhen Sie Ihren Privatkundenanteil um 10% und vergleichen Sie die Ergebnisse:

$$SVS = \frac{\quad + \quad}{\quad \times (1 - \quad \times \quad) \times \quad} = \quad$$



Thorben Wengert@psabo.de

5. Durchsetzung des neuen Stundenverrechnungssatzes

Bislang wurde im Wesentlichen besprochen, wie der Stundenverrechnungssatz zu ermitteln ist und von welchen Faktoren er abhängt. Daneben wurde versucht zu zeigen, wie er auf die Veränderung einzelner Daten reagiert. Der Stundenverrechnungssatz hängt neben den oben angegebenen Größen jedoch auch noch von anderen, nicht in der Formel enthaltenen Faktoren ab. Beispiele für diese Faktoren sind:

- Wettbewerbssituation am Ort und im Umfeld
 - Standort beziehungsweise Lage des Betriebes
 - Kundenpotenzial
 - Lohnniveau der Region
 - Verfügbarkeit von geeigneten Mitarbeitern (Facharbeitermangel)
 - Qualifikation der Mitarbeiter
 - Motivation der Mitarbeiter
 - Krankenstand und Unfallhäufigkeit
- Alle genannten Faktoren haben direkte Auswirkungen auf die Leistung, die Kosten

und die Preispolitik des Betriebes. Die Aufgabe eines jeden Betriebsinhabers besteht nun darin, die genannten Einflussfaktoren zu erkennen und ihre Auswirkungen zu berechnen. Erst dann kann der „richtige“ Stundenverrechnungssatz ermittelt werden. Letztendlich ist der Stundenverrechnungssatz ein Marktpreis, der auch am Markt durchgesetzt werden muss. Diese unternehmerische Entscheidung kann Ihnen niemand abnehmen. Einflussgrößen wie zum Beispiel die regionale Wettbewerbsfähigkeit erschweren oder erleichtern das Durchsetzen des auf Ihren Betrieb zutreffenden Stundenverrechnungssatzes am Markt. Denken Sie hier auch an das auf Seite 4 vorgestellte Modell „magisches Dreieck“ der Preispolitik.

Es sollte auch erwähnt werden, dass der Stundenverrechnungssatz ein wichtiges Marketinginstrument darstellt. Er ist die

Basis der Preispolitik für den Lackier- und Karosseriebetrieb und hat somit für das Unternehmen strategische Bedeutung. Wie gezeigt wurde, hängt der zu erwirtschaftende Gewinn unmittelbar vom Stundenverrechnungssatz ab. Die Auswirkungen können direkt durch Multiplikation mit den tatsächlichen produktiven Stunden ermittelt werden. Natürlich muss jede Preiserhöhung „verkauft“ werden. Preiserhöhungen sind Chefsache und sollten absolute Priorität vor anderen Tätigkeiten haben. Der Betriebsinhaber einer Autolackiererei hat dabei in der Regel eine Reihe von Argumenten, die ihm helfen können.

I. Das Qualitätsargument

Sie als Fachbetrieb bürgen für die Qualität Ihrer Arbeit, mit den heutigen Produkten wird dabei ein Qualitätsniveau erreicht, das seinesgleichen sucht. Dabei ist es allemal besser, über die Qualität und sachgerechte Ausführung der Arbeit zu reden als über den Preis. Wenn im Rahmen der



Preiserhöhung mit Ihrem Kunden das Thema in Richtung Qualität gelenkt werden kann, haben Sie deutliche Vorteile.

II. Das Lohnargument

Die Löhne und Gehälter Ihrer Mitarbeiter steigen ständig. Damit leisten Sie einen Beitrag zur Arbeitsplatzerhaltung und Schaffung von Kaufkraft in Ihrer Region. Die Steigerung in den Personalkosten wird auch Ihren Kunden nicht verborgen bleiben. Sie sollten diesen Tatbestand nur von Zeit zu Zeit Ihren Kunden in Erinnerung rufen. Hier gilt das Sprichwort: „Das Klagen ist der Gruß der Kaufleute.“

III. Das Serviceargument

Sie haben als Lackierbetrieb in der Regel ein umfassendes Serviceangebot. Sie beraten den Kunden und auch das Autohaus bei der Gestaltung des Fahrzeuges, Sie helfen bei der Unfallschadensabwicklung und können auch mit einem Mietwagen dienen. Bei der Zusammenarbeit mit den

Autohäusern sind die Lackierbetriebe ebenfalls sehr serviceintensiv. Neben dem in einigen Regionen Deutschlands üblichen Hol- und Bringdienst wird ein erheblicher Rabatt für den „Großkunden“ Autohaus gewährt.

Viele der genannten Serviceleistungen können nicht getrennt in Rechnung gestellt werden. Sie gehören zum Gesamtleistungsspektrum des Lackierbetriebes. Diese Serviceleistungen rechtfertigen auch einen entsprechenden Stundenverrechnungssatz und bedürfen der ständigen Überprüfung. Auch dieses Argument sollte bei Problemen mit der notwendigen Anpassung Ihres Preises vorgetragen werden.

IV. Das Umweltargument

Hier gilt das Sprichwort: „Tue Gutes und rede darüber.“ Als Autolackierfachbetrieb verwenden Sie umweltgerechte Produkte. Die Abwägung zwischen den technischen Materialerfordernissen und den Umweltschutzfaktoren kann nur der Lackiermeister leisten. Ihre Leistungen für die Umwelt bei Auswahl und Verarbeitung der Materialien sind gleichzeitig Leistungen im Sinne des Kunden (Kundendienst). Auch hier unterscheiden Sie sich von Nicht-Fachbetrieben.

Dieser Argumentationskatalog erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Letztlich hat auch der rentabelste Betrieb nichts zu verschenken, und eine nicht weitergegebene Preiserhöhung kann in der Regel nicht nachgeholt werden. Wenn Sie es in einem Jahr versäumen, den Stundenverrechnungssatz anzupassen, müssen Sie – streng genommen – im nächsten Jahr mindestens um den doppelten Prozentsatz erhöhen, um mit der Entwicklung Schritt zu halten. Dies ist jedoch in der Regel in der Praxis nicht möglich. Auch aus diesem Grund erscheint es uns sehr wichtig, jetzt und nicht erst später über den Stundenverrechnungssatz nachzudenken.

Sie haben noch Fragen?

Lack Consulting GmbH
Hotline: 02378 / 10 23

Anlage 1 Formular Auslastung

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Gesamjahr
Zeile 1 Verkaufte Stunden													
Zeile 2 Maximal mögliche Stunden													
Zeile 3 Auslastung = Zeile 1 _____ = 100 Zeile 2													

Zeile 1 errechnet sich aus der Addition aller verkauften Stunden (AW) laut Rechnungsausgang

Zeile 2 errechnet sich wie folgt:
 $(MA \times AS \times AT = \text{Mitarbeiteranzahl} \times \text{Arbeitsstunden pro Tag} \times \text{Arbeitstage im Jahr})$

Anlage 2 Formular Stundenverrechnungssatz

Die Formel lautet:
$$SVS = \frac{K + G}{MA \times AS \times AT \times AL \times (1 - WA \times DR)}$$

Dabei bedeutet:

SVS = Stundenverrechnungssatz	Ihre Daten
K = Kosten/Summe der Kontenklassen 2 und 4	(1)
G = Gewinn/angestrebter Jahresgewinn	(2)
MA = Anzahl der produktiven Mitarbeiter	(3)
AS = tägliche Arbeitsstunden	(4)
AT = Arbeitstage pro Jahr	(5)
AL = durchschnittliche Auslastung des Betriebes (siehe Anlage 1)	(6)
WA = Anteil der Werkstattkunden	(7)
DR = gewährte Durchschnittsrabatte an Werkstattkunden	(8)

$$SVS = \frac{(1) + (2)}{(3) \times (4) \times (5) \times (6) \times (1 - (7) \times (8))}$$

SVS = _____ =
(ohne Material)

(1) = Daten aus der Buchhaltung, z.B.
DATEV BWA (siehe Beilage)

Gesamtkosten (ohne Material),
Kontenklassen 2 und 4

(3) x (4) x (5) = siehe Formular Auslastung
(Anlage 1, Zeile 2)

(6) = Ergebnis Formular Auslastung
(Anlage 1)



Standex GmbH · Christbusch 45 · D-42285 Wuppertal · Germany