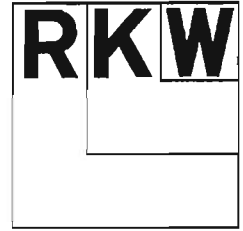


DKb/1991
70

BUNDESAUSSCHUSS BETRIEBSWIRTSCHAFT

BBW im RKW

Arbeitskreis „Mittel- und Kleinbetriebe“



Der kalkulatorische Unternehmerlohn

seine Begründung und Berechnung

von Dr. Klaus L a u b

unter Mitarbeit von Dipl.-Kfm. Max Z e i l e r

Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e. V.

Postfach 119193, Gutleutstraße 163–167, 6000 Frankfurt/Main 11

RKW-Bestell-Nr. 300

Inhalt

Vorbemerkung	3
I. Charakterisierung und Begründung des kalkulatorischen Unternehmerlohnes	3
II. Kritische Würdigung verschiedener Bemessungsgrößen für die Unternehmerlohnberechnung	4
III. Die Eignung der betriebswirtschaftlichen Brutto-Wertschöpfung für die Unternehmerlohnberechnung	5
IV. Die Unternehmerlohnberechnung nach der betriebswirtschaftlichen Brutto-Wertschöpfung mit tariflohnorientiertem Sockelbetrag	5
1. Das Berechnungsschema	5
2. Graphische Darstellung des Verlaufs der Unternehmerlohnbeträge	6
3. Die Berechnung des Sockelbetrages	6
4. Die Berechnung des Zusatzbetrages	7
5. Rechenbeispiele	9
V. Der kalkulatorische Ansatz des Unternehmerlohnes in Personengesellschaften	9

DK 657.471.16

1976

zweite, völlig neu bearbeitete Auflage

Alle Rechte vorbehalten. Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e. V., Gutleutstraße 163-167, 6000 Frankfurt/Main 11.

Dieses Merkblatt ist im Auftrage des Arbeitskreises „Mittel- und Kleinbetriebe“ des Bundesausschusses Betriebswirtschaft (BBW) im RKW erstellt worden.

Vorbemerkung

Der im Jahre 1964 ins Leben gerufene Arbeitskreis „Mittel- und Kleinbetriebe“ des Bundesausschusses Betriebswirtschaft (BBW) im Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), dem Fachleute aus der Rationalisierungsarbeit in der Industrie, im Handwerk, im Handel und in der öffentlichen Verwaltung angehören, konzentriert seine Tätigkeit auf die Herausgabe von Merkblättern mit dem Ziel, dem im zeitraubenden Alltagsgeschäft stehenden Praktiker aus kleinen und mittleren Unternehmen – aber auch Nachwuchskräften – wesentliche Gesichtspunkte aus der jeweils aufgegriffenen Thematik zu vermitteln. Diese auf stets aktuelle Fragestellungen ausgerichteten Schriften beschreiben nicht vorrangig Einzelheiten betriebswirtschaftlicher Sachverhalte; sie wollen vielmehr in ihrer bewußt kurzgefaßten Anlage beim Leser Denkanstöße bewirken und somit zur weiterführenden Beschäftigung – gegebenenfalls unter Hinzuziehung eines Unternehmensberaters – anregen.

Die Berechnung eines angemessenen Unternehmerentgelts in Einzelunternehmen und in Personengesellschaften hat schon immer – insbesondere für überbetriebliche Beurteilungen – in der Praxis Schwierigkeiten bereitet, weil es an einer allgemein anwendbaren einheitlichen Methode fehlte.

Da der kalkulatorische Unternehmerlohn vor allem in der Kostenrechnung mittlerer und kleinerer Firmen, aber auch für die betriebswirtschaftlich richtige Erfolgsermittlung sowohl einzelbetrieblich als auch bei zwischenbetrieblichen Vergleichen eine sehr bedeutsame Rolle spielt, hat der Arbeitskreis den Leiter eines über umfangreiche Erfahrungen auf diesem Gebiet verfügenden Forschungsinstitutes beauftragt, eine richtungweisende Anleitung auszuarbeiten.

Das im vorliegenden Merkblatt beschriebene Verfahren stellt nach Auffassung des Arbeitskreises eine von betriebsindividuellen Strukturgegebenheiten unabhängige und somit auch für überbetriebliche Beurteilungen praktikable Methode zur Berechnung eines angemessenen Unternehmerlohnes dar.

I. Charakterisierung und Begründung des kalkulatorischen Unternehmerlohnes

Zu den Kosten eines Unternehmens zählt auch der Gegenwert für die Unternehmerleistung, der genauso wie die anderen Kosten Bestandteil jeder exakten Kalkulation und jeder betriebswirtschaftlich korrekten Erfolgsermittlung ist.

Bei Kapitalgesellschaften geht dieser Wert in Form der buchhalterisch erfaßten, effektiven Vergütungen für Vorstandsmitglieder bzw. Geschäftsführer zwangsläufig in die Kosten- und Erfolgsrechnung ein. Anders verhält es sich bei Einzelunternehmen und in aller Regel auch bei Personengesellschaften: Hier liegt durch das direkte Zusammenfallen von Eigentümer- und Unternehmerfunktionen kein arbeitsvertragliches Verhältnis zwischen dem Unternehmer und seinem Unternehmen vor. Es erfolgt somit von dieser Seite her auch keine Festlegung eines Gegenwertes für die Arbeitsleistung des Unternehmers; ebensowenig eine zwangsläufige Erfassung eines Unternehmerentgelts in der Kosten- und Erfolgsrechnung. Doch gerade bei diesen meist kleineren Unternehmen wirkt sich die Arbeitsleistung des Unternehmers rela-

tiv stärker aus und stellt im allgemeinen einen höheren Kostenanteil dar als in größeren Firmen. Deshalb bedarf es bei Einzelunternehmen und bei Personengesellschaften eines besonderen, „kalkulatorisch“ genannten Kostenansatzes, durch den die Unternehmerleistung in der Kosten- wie in der Erfolgsrechnung angemessen berücksichtigt wird.

Dieser „kalkulatorische Unternehmerlohn“ ist ausschließlich ein kalkulatorischer Ansatz zur kostenmäßigen Abgeltung der Arbeitsleistung des ohne Gehalt im eigenen Einzelunternehmen oder in einer Personengesellschaft mitarbeitenden Unternehmers. Deshalb sind für die Bemessung im allgemeinen lohn- und leistungsbezogene Kriterien, wie geltendes Lohnniveau, Arbeitszeit sowie Leistungsanforderung und -erfolg, maßgebend. Die darüber hinausgehende allgemeine Unternehmerleistung ebenso wie das allgemeine Unternehmerwagnis¹⁾ sind im Unternehmensgewinn abgegolten und werden nicht als Kosten behandelt.

Die folgende Übersicht zeigt schematisch dargestellt die Einordnung des kalkulatorischen Unternehmerlohnes in das gesamte Unternehmerentgelt:

Unternehmerfunktionen	Unternehmerentgelt	Verwendung des Unternehmerentgelts
Leistung des Unternehmers als planende, disponierende, leitende, ausführende und kontrollierende Arbeitskraft mit besonderer Verantwortung	kalkulatorischer Unternehmerlohn	Ertragssteuern
	Unternehmensgewinn (nach Abzug einer eventuellen Mitarbeiterbeteiligung)	betriebliche Selbstfinanzierung
Leistung des Unternehmers als Kapitalgeber und Risikoträger	kalkulatorischer Zins für das eingesetzte Eigenkapital	Privatverbrauch

¹⁾ Spezielle Branchenwagnisse werden neben dem Unternehmerlohn ebenfalls als kalkulatorische Kostenart behandelt.

Dieses Schema kann die Zusammenhänge nur grundsätzlich anzeigen, ohne die insbesondere bei unterschiedlichen Betriebsgrößen erheblich voneinander abweichenden Relationen auszudrücken. Während in kleineren Firmen beim Unternehmerentgelt im allgemeinen der kalkulatorische Unternehmerlohn überwiegt, treten mit zunehmender Betriebsgröße die Anteile des — kalkulatorischen — Eigenkapitalzinses und des Unternehmensgewinnes stärker in den Vordergrund.

Dem kalkulatorischen Unternehmerlohn kommt im Kleinbetrieb außerordentliches Gewicht zu. Im Extremfall des Ein-Mann-Betriebes fallen überhaupt keine effektiven Personalkosten an. Aber auch bei mittleren Betrieben des Handwerks und Einzelhandels stellt der Unternehmerlohn meist noch einen so beachtlichen Kostenfaktor dar, daß er in der Kalkulation bzw. in der Betriebsabrechnung weder vernachlässigt noch in falscher Höhe angesetzt werden darf. Zur Verdeutlichung sei hier angeführt, daß beispielsweise nach den Zahlen eines Betriebsvergleichs im Baugewerbe selbst noch in der Gruppe der Betriebe zwischen 50 und 100 Beschäftigten der angemessen angesetzte Unternehmerlohn durchschnittlich ca. 5 Prozent der Gemeinkosten und rd. 15 Prozent des steuerlichen Gewinnes betrug und bei Betrieben der Sanitär- und Heizungstechnik mit 10 bis 20 Beschäftigten ca. 15 Prozent der Gemeinkosten und fast 40 Prozent des steuerlichen Gewinnes ausmachte. Auch bei größeren Unternehmen kann der Unternehmerlohn noch eine ganz erhebliche Rolle spielen.

Die Hauptschwierigkeit sowohl für das einzelne Unternehmen wie für überbetriebliche Stellen liegt in der richtigen *Bemessung* des kalkulatorischen Unternehmerlohnes. Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist es daher, einen über Firmengrößen und Branchen hinweg gangbaren Weg zur Ermittlung des Unternehmerlohnes sowohl für die einzelbetriebliche Kosten- und Erfolgsrechnung wie für überbetriebliche Vergleichsrechnungen aufzuzeigen.

II. Kritische Würdigung verschiedener Bemessungsgrößen für die Unternehmerlohnberechnung

Für die Ermittlung des Unternehmerlohnes bieten sich mehrere Ausgangswerte an. Da der Unternehmerlohn ein Arbeitsentgelt darstellt und deshalb dem Gehalt für einen diese Tätigkeit ausübenden Angestellten entsprechen soll, ist es naheliegend, von effektiven Gehaltsansätzen auszugehen. Hierbei wäre zunächst insbesondere an *Gehälter für Angestellte mit gleichwertiger Tätigkeit in ähnlichen Unternehmen* zu denken. Dieser Maßstab ist jedoch nicht unproblematisch, weil vielfach gerade die hierfür geeigneten, in anderen Unternehmen tatsächlich gezahlten Spitzengehälter nicht bekannt sind und außerdem die Vergleichbarkeit der Tätigkeit wie auch der betrieblichen Verhältnisse meistens nur schwer zu beurteilen ist.

Ein anderer Ausgangspunkt für die Unternehmerlohnbemessung ist das *Gehalt des höchstbezahlten*

Angestellten im eigenen Unternehmen. Die höhere Qualifikation und Verantwortung des Unternehmers wie auch ein Mehr an Arbeitszeit können in diesem Falle durch einen prozentualen Zuschlag berücksichtigt werden. Voraussetzung dafür ist allerdings, daß die Tätigkeit des höchstbezahlten Mitarbeiters in eine sinnvolle Beziehung zu der des Unternehmers gebracht werden kann, da sonst die Basis für eine fundierte Fortrechnung fehlt und der Zuschlag weitgehend willkürlich festgelegt werden muß. Die genannte Voraussetzung ist vor allem bei kleineren Betrieben oft nicht gegeben, weil deren Leitung ausschließlich in den Händen des Unternehmers liegt und auch der höchstbezahlte Mitarbeiter oft nur ausführend tätig ist.

Überdies lassen sich Unternehmerlohnberechnungen anhand effektiver Gehaltsansätze immer nur individuell, mit genauer Kenntnis der spezifischen betrieblichen Eigenarten durchführen. Für die Berechnungen außerbetrieblicher Stellen, z. B. bei Betriebsvergleichen, sind sie deshalb nur in direkter Zusammenarbeit mit den einzelnen Firmen anwendbar. Dazu fehlen jedoch meistens ausreichende Möglichkeiten.

Als Anhaltspunkte für die Unternehmerlohnbemessung können auch *objektive betriebliche Daten* herangezogen werden. So sind beispielsweise in zahlreichen lohnintensiven Branchen die Anforderungen an den Unternehmer stark abhängig von der *Beschäftigtenzahl*, die auch als ein Maßstab für die *Betriebsgröße* angesehen werden kann. Trotzdem ist die Beschäftigtenzahl für die Unternehmerlohnberechnung kaum geeignet, weil in ihr unter anderem weder die Unterschiede in der Beschäftigtenstruktur noch der Maschinisierungsgrad zum Ausdruck kommen. Bei Anwendung dieses Maßstabes ergäbe sich beispielsweise im Falle einer Rationalisierungsinvestition mit Arbeitskräfteeinsparung eine Verringerung des kalkulatorischen Entgelts für den Unternehmer, auch wenn dessen Tätigkeit davon nicht berührt wird oder die Anforderungen sogar steigen.

Der gleiche Einwand gilt für die *Lohnsumme* als Basis für die Unternehmerlohnberechnung, auch wenn in dieser Größe die Unterschiede in der Beschäftigtenstruktur teilweise ausgeglichen sind. Für ein über die Branchen hinweg anwendbares Verfahren der Unternehmerlohnberechnung sind sowohl die Beschäftigtenzahlen wie auch die Lohnsumme aus den dargelegten Gründen ungeeignet. Das trifft ebenso für den *Kapitaleinsatz* zu, der zwar in kapitalintensiven Branchen als Anhaltspunkt für die Bemessung des Unternehmerlohnes auch denkbar wäre, dessen Gegenwert aber in der Kapitalverzinsung und nicht im Unternehmerlohn Berücksichtigung findet. Den *Gewinn* allein als Maßstab für den Unternehmerlohn heranzuziehen, ist schon deshalb unangebracht, weil nicht selten trotz guter Arbeitsleistung des Unternehmers marktbedingt für eine Periode Verlust entstehen kann und damit gar kein Unternehmerlohn anzusetzen wäre!

Der *Umsatz* kann wohl als ein zusammenfassender wertmäßiger Ausdruck der Gesamt-Bruttoleistung des Unternehmens angesehen werden, doch ist auch diese Größe bei überbetrieblichen Vergleichen — wie noch dargelegt wird — nur dann als Anhaltspunkt für die Bemessung der Unternehmerlöhne geeignet, wenn bei den zu vergleichenden Firmen an-

nähernd der gleiche Anteil an Material- und Fremdleistungskosten an den Gesamtkosten vorliegt. Auch kann die Höhe des Unternehmerlohnes nicht proportional zum Umsatz festgelegt werden, wie dies bei Anwendung eines festen Prozentsatzes der Fall wäre, da die Anforderungen an den Leiter des Unternehmens keineswegs proportional zum Umsatz verlaufen und im oberen Betriebsgrößenbereich von der Umsatzhöhe weniger beeinflusst werden als bei kleineren Betrieben. Diesem Umstand wurde in der allgemein bekannten, für die Seifen-Industrie entwickelten Unternehmerlohn-Berechnungsformel durch Einsatz der Wurzelfunktion in Verbindung mit einem Multiplikator Rechnung getragen: $18 \times \sqrt{\text{Umsatz}}$.

Diese Formel ergibt zwar mit zunehmender Betriebsgröße richtigerweise immer geringere Steigerungsbeträge und bringt in einem bestimmten Betriebsgrößenbereich und bei einem bestimmten Materialkostenanteil weitgehend zutreffende Ergebnisse. Nicht anwendbar ist sie aber für kleinere Unternehmen, weil sich hier extrem niedrige Werte ergeben. Außerdem ist über die Branchen hinweg und auch innerhalb einer Branche eine Anwendung dann nicht möglich, wenn erhebliche Unterschiede in den Materialkostenanteilen zwar die Umsatzhöhe stark beeinflussen, aber keineswegs in gleichem Umfange die im Unternehmerlohn zu berücksichtigenden Anforderungen an den Unternehmer berühren.

Bei Anwendung dieser Formel ergibt sich beispielsweise in einer betont lohnintensiven Branche für einen Drei-Mann-Betrieb ein monatlicher Unternehmerlohn von kaum 400,- DM und für einen Betrieb dieser Branche mit ca. 30 Beschäftigten nur ein Betrag von rd. 1300,- DM. Wie stark die Höhe des Unternehmerlohnes bei einer Berechnung nach dem Umsatz von der Materialintensität beeinflusst bzw. verzerrt wird, geht auch daraus hervor, daß – selbst bei Vernachlässigung von Extremfällen – allein im Handwerk der Kostenanteil von Material und Fremdleistungen zwischen 10 und 70 Prozent des Umsatzes liegt! Auch in Industrie und Einzelhandel bestehen große Streubreiten im Materialkostenanteil.

III. Die Eignung der betriebswirtschaftlichen Brutto-Wertschöpfung für die Unternehmerlohnberechnung

Aus den im vorangegangenen Abschnitt dargelegten Gründen bietet sich als fester Anhaltspunkt für die Unternehmerlohnberechnung die *betriebswirtschaftliche Brutto-Wertschöpfung* an. Sie wird ermittelt durch Abzug des Materialeinsatzes und der Fremdleistungen vom Umsatz. Damit werden die Auswirkungen unterschiedlich hoher Materialkostenanteile ausgeschaltet, und es sind auch die erwähnten, für sich einzeln nicht anwendbaren Anhaltspunkte (wie Lohnsumme, Kapitaleinsatz, Gewinn) in einer Kombination enthalten.

Das *echte Leistungsvolumen* des Unternehmens und auch des Unternehmers kommt hierin am objektiv-

sten zum Ausdruck. Außerdem schlägt sich in der Wertschöpfung auch die Lohn- und Preisentwicklung nieder, die bei der Bemessung des Unternehmerlohnes ebenfalls zu berücksichtigen ist.

Der Unternehmerlohn kann allerdings auch bei Verwendung der betriebswirtschaftlichen Brutto-Wertschöpfung nicht allein durch einen festen Prozentsatz ermittelt werden, weil die Leistungsanforderungen an den Unternehmer erfahrungsgemäß auch mit der Wertschöpfungshöhe nicht proportional steigen. Auch in diesem Fall ist es erforderlich, einen degressiven Verlauf, d. h. einen „abgeflachten“ Steigerungsverlauf der Unternehmerlohnhöhe bei zunehmender Betriebsgröße zugrunde zu legen. Dies bewirkt die Wurzelfunktion.

Darüber hinaus ist sicherzustellen, daß sich nach der *einheitlichen* Formel auch für Kleinbetriebe angemessene Mindestunternehmerlöhne ergeben, die der Arbeitsleistung der Inhaber und dem Lohnniveau der Branche entsprechen. Das wird bei einer Berechnung ausschließlich nach der Wertschöpfung noch nicht erreicht. Dazu bedarf es zusätzlich der Anwendung eines *Sockelbetrages*, dem dann der aus der Wertschöpfung abgeleitete Betrag zugerechnet wird. Der Sockelbetrag darf jedoch nicht statisch, sondern muß vielmehr auch geldwert-dynamisch sein, um eine laufende, zwangsläufige Anpassung an die Geldwertentwicklung zu gewährleisten. Als bester Maßstab bietet sich hierzu der Branchentariflohn an. Damit ist dann sowohl im Sockelbetrag wie in dem aus der Wertschöpfung ermittelten Zusatzbetrag die Kaufkraftentwicklung berücksichtigt und eine zeitlich nicht begrenzte, kontinuierliche Anwendung möglich. Nach umfangreichen Tests, insbesondere anhand vieler zwischenbetrieblicher Vergleiche in Handwerk, Industrie und Handel hat sich die im folgenden Abschnitt dargestellte, mit einer Reihe von Sachverständigen der verschiedenen Wirtschaftszweige eingehend geprüfte Formel als am geeignetsten für eine *einheitliche Anwendung über Betriebsgrößen und Branchen hinweg* erwiesen.

IV. Die Unternehmerlohnberechnung nach der betriebswirtschaftlichen Brutto-Wertschöpfung mit tariflohn-orientiertem Sockelbetrag

1. Das Berechnungsschema

a) *Unternehmerlohn pro Monat* (U_m):

Sockelbetrag

tarifl. Gehillenlohn der Branche pro Monat
zuzügl. Ausgleichsbetrag für Sozialleistungen
(G_m)

+ **Zusatzbetrag**

zweifacher Wurzelwert aus der betriebswirtschaftlichen Jahres-Wertschöpfung (W_j)

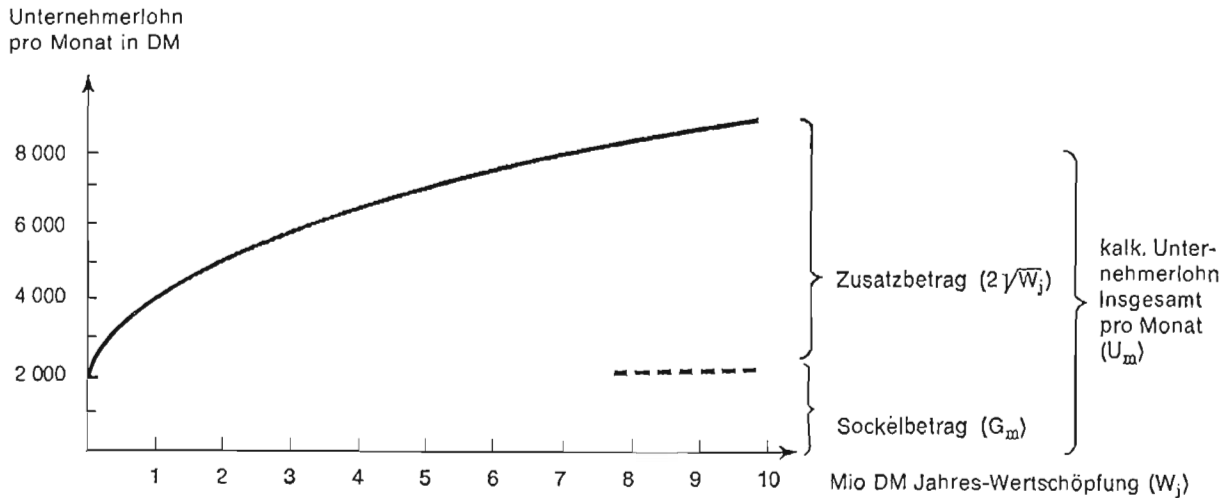
$$U_m = G_m + 2\sqrt{W_j}$$

b) *Unternehmerlohn pro Jahr* (U_j)

$$U_j = 12 \times U_m$$

2. Graphische Darstellung des Verlaufs der Unternehmerlohnbeträge im Verhältnis zur Höhe der betrieblichen Wertschöpfung

– beispielhaft angenommener Sockelbetrag: 2 000 DM –



3. Die Berechnung des Sockelbetrages

Der Sockelbetrag soll als lohnorientierter Bestandteil der Unternehmerlohnberechnung den tariflichen Monatsbezügen eines qualifizierten Gehilfen in der jeweiligen Branche entsprechen, einschließlich eines Ausgleichsbetrages für gesetzliche, tarifliche sowie branchenübliche zusätzliche Sozialleistungen. Zu berücksichtigen ist im Sockelbetrag auch die durchschnittliche Mehr- oder Minderarbeitszeit des Unternehmers gegenüber der branchentariflichen Regelung.

Ist die *tatsächliche* Arbeitszeit des Unternehmers bekannt, kann diese der Berechnung des Sockelbetrages *individuell* zugrunde gelegt werden; ist diese dagegen nicht bekannt, wird ein *pauschaler* Ansatz in der nachfolgend dargelegten Form gewählt. Damit ergeben sich folgende *zwei Berechnungsmöglichkeiten* des Sockelbetrages:

a) Die individuelle Berechnung des Sockelbetrages

Bei der individuellen Berechnung des Sockelbetrages, die beispielsweise im Falle unternehmensinterner Rechnungen anwendbar ist, wird die vom einzelnen Unternehmer pro Monat durchschnittlich geleistete Zahl von Arbeitsstunden zugrundegelegt. Bewertet wird diese Arbeitszeit mit dem Stundenlohn für den im Branchentarif höchstangesetzten Gehilfen- bzw. Facharbeiter (einheitlich nach der oberen Ortsklasse). Dem so ermittelten Betrag werden die entsprechenden gesetzlichen und tariflichen Sozialleistungen sowie die im Betrieb durchschnittlich gewährten bzw. die branchenüblichen zusätzlichen Sozialbezüge zugeschlagen. Anstelle dieses Zuschlags können die Sozialleistungen auch mit einem festen Zuschlag von 25 Prozent berücksichtigt werden. In diesem Fall ist der Sockelbetrag pro Monat also nach folgendem Schema zu berechnen:

Individuelle monatl. Durchschnitts-Arbeitszeit des Unternehmers x höchster Tariflohn für Gehilfen bzw. Facharbeiter²⁾ DM

+ Ausgleichsbetrag für Sozialleistungen (betriebsindividueller bzw. branchenüblicher Ansatz oder fester Zuschlag von 25 Prozent) DM

= Sockelbetrag pro Monat (G_m) DM

b) Die pauschale Berechnung des Sockelbetrages

Bei der pauschalen Berechnung wird der tarifliche Gehilfenlohn der jeweiligen Branche nach der tariflichen Monatsarbeitszeit und dem Stundenlohn für den im Branchentarif höchstangesetzten Gehilfen bzw. Facharbeiter angesetzt. Die übliche Mehrarbeitszeit des Unternehmers sowie ein Ausgleich für Sozialleistungen werden mit einem Zuschlag von 35% dieses Betrages pauschal berücksichtigt. Der Sockelbetrag pro Monat wird in diesem Fall also auf folgende Weise berechnet:

tarifliche Monatsarbeitsstunden³⁾ x höchster Tariflohn für Gehilfen bzw. Facharbeiter⁴⁾ DM

+ 35% Zuschlag für Mehrarbeitszeit und Sozialleistungen DM

= Sockelbetrag pro Monat (G_m) DM

²⁾ In Branchen ohne Gehilfen- bzw. Facharbeiter-Lohntarife gilt der Gehaltsansatz für „im Rahmen allgemeiner Anordnungen selbständig tätige Fachkräfte“ (z. B. Verkaufsgehilfen). Sind Tariflöhne bzw. -gehälter im Hinblick auf branchenübliche Realleistungen, Trinkgelder und dergleichen relativ niedrig, kann zum Ausgleich ein für die Branche angemessener Betrag zugerechnet werden. Das maßgebliche tarifliche Monatsgehalt ist um einen der Mehr- oder Minderarbeitszeit des Unternehmers entsprechenden Betrag zu erhöhen bzw. zu kürzen.

³⁾ Tarifliche Monatsarbeitsstunden = tarifliche Wochenarbeitszeit x 4,35.

⁴⁾ Siehe Fußnote 2), Satz 1 und 2.

HILFSTABELLE

zur Ermittlung des monatlichen Zusatzbetrages für die Unternehmerlohnberechnung

W_j = betriebswirtschaftliche Jahres-Wertschöpfung

$2 \sqrt{W_j}$ = monatlicher Zusatzbetrag

W_j (Tsd. DM)	$2 \sqrt{W_j}$ (DM)	W_j (Tsd. DM)	$2 \sqrt{W_j}$ (DM)	W_j (Mio. DM)	$2 \sqrt{W_j}$ (DM)	W_j (Mio. DM)	$2 \sqrt{W_j}$ (DM)	W_j (Mio. DM)	$2 \sqrt{W_j}$ (DM)	W_j (Mio. DM)	$2 \sqrt{W_j}$ (DM)	W_j (Mio. DM)	$2 \sqrt{W_j}$ (DM)
10	200	510	1 428	1,05	2 049	3,55	3 768	7,1	5 329	12,1	6 958	20,5	9 055
20	283	520	1 442	1,10	2 098	3,60	3 795	7,2	5 367	12,2	6 986	21,0	9 165
30	346	530	1 456	1,15	2 145	3,65	3 821	7,3	5 404	12,3	7 014	21,5	9 274
40	400	540	1 470	1,20	2 191	3,70	3 847	7,4	5 441	12,4	7 043	22,0	9 381
50	447	550	1 483	1,25	2 236	3,75	3 873	7,5	5 477	12,5	7 071	22,5	9 487
60	490	560	1 497	1,30	2 280	3,80	3 899	7,6	5 514	12,6	7 100	23,0	9 592
70	529	570	1 510	1,35	2 324	3,85	3 924	7,7	5 550	12,7	7 127	23,5	9 695
80	566	580	1 523	1,40	2 366	3,90	3 950	7,8	5 586	12,8	7 155	24,0	9 798
90	600	590	1 536	1,45	2 408	3,95	3 975	7,9	5 621	12,9	7 183	24,5	9 899
100	632	600	1 549	1,50	2 449	4,00	4 000	8,0	5 657	13,0	7 211	25,0	10 000
110	663	610	1 562	1,55	2 490	4,05	4 025	8,1	5 692	13,1	7 239	25,5	10 100
120	693	620	1 575	1,60	2 530	4,10	4 030	8,2	5 727	13,2	7 266	26,0	10 198
130	721	630	1 587	1,65	2 569	4,15	4 074	8,3	5 762	13,3	7 294	26,5	10 296
140	748	640	1 600	1,70	2 608	4,20	4 099	8,4	5 797	13,4	7 321	27,0	10 392
150	775	650	1 612	1,75	2 646	4,25	4 123	8,5	5 831	13,5	7 349	27,5	10 488
160	800	660	1 625	1,80	2 683	4,30	4 147	8,6	5 865	13,6	7 376	28,0	10 583
170	825	670	1 637	1,85	2 720	4,35	4 171	8,7	5 899	13,7	7 403	28,5	10 677
180	849	680	1 649	1,90	2 757	4,40	4 195	8,8	5 933	13,8	7 430	29,0	10 770
190	872	690	1 661	1,95	2 793	4,45	4 219	8,9	5 967	13,9	7 457	29,5	10 863
200	894	700	1 673	2,00	2 828	4,50	4 243	9,0	6 000	14,0	7 483	30,0	10 954
210	917	710	1 685	2,05	2 864	4,55	4 266	9,1	6 033	14,2	7 537	30,5	11 045
220	938	720	1 697	2,10	2 898	4,60	4 290	9,2	6 066	14,4	7 589	31,0	11 136
230	959	730	1 709	2,15	2 933	4,65	4 313	9,3	6 099	14,6	7 642	31,5	11 225
240	980	740	1 720	2,20	2 966	4,70	4 336	9,4	6 132	14,8	7 694	32,0	11 314
250	1 000	750	1 732	2,25	3 000	4,75	4 359	9,5	6 164	15,0	7 746	32,5	11 402
260	1 020	760	1 744	2,30	3 033	4,80	4 382	9,6	6 197	15,2	7 796	33,0	11 489
270	1 039	770	1 755	2,35	3 066	4,85	4 405	9,7	6 229	15,4	7 849	33,5	11 576
280	1 058	780	1 766	2,40	3 098	4,90	4 427	9,8	6 261	15,6	7 899	34,0	11 662
290	1 077	790	1 778	2,45	3 130	4,95	4 450	9,9	6 293	15,8	7 950	34,5	11 748
300	1 095	800	1 789	2,50	3 162	5,00	4 472	10,0	6 325	16,0	8 000	35,0	11 832
310	1 114	810	1 800	2,55	3 194	5,1	4 517	10,1	6 356	16,2	8 050	35,5	11 916
320	1 131	820	1 811	2,60	3 225	5,2	4 561	10,2	6 388	16,4	8 099	36,0	12 000
330	1 149	830	1 822	2,65	3 256	5,3	4 604	10,3	6 418	16,6	8 149	36,5	12 083
340	1 166	840	1 833	2,70	3 286	5,4	4 648	10,4	6 450	16,8	8 198	37,0	12 166
350	1 183	850	1 844	2,75	3 317	5,5	4 690	10,5	6 481	17,0	8 248	37,5	12 247
360	1 200	860	1 855	2,80	3 347	5,6	4 733	10,6	6 512	17,2	8 295	38,0	12 329
370	1 217	870	1 865	2,85	3 376	5,7	4 775	10,7	6 542	17,4	8 343	38,5	12 410
380	1 233	880	1 876	2,90	3 406	5,8	4 817	10,8	6 572	17,6	8 390	39,0	12 490
390	1 249	890	1 887	2,95	3 435	5,9	4 858	10,9	6 604	17,8	8 438	39,5	12 570
400	1 265	900	1 897	3,00	3 464	6,0	4 899	11,0	6 633	18,0	8 485	40,0	12 649
410	1 281	910	1 908	3,05	3 493	6,1	4 940	11,1	6 664	18,2	8 532	41,0	12 806
420	1 296	920	1 918	3,10	3 521	6,2	4 980	11,2	6 694	18,4	8 579	42,0	12 961
430	1 311	930	1 929	3,15	3 550	6,3	5 020	11,3	6 724	18,6	8 626	43,0	13 115
440	1 327	940	1 939	3,20	3 578	6,4	5 060	11,5	6 752	18,8	8 672	44,0	13 276
450	1 342	950	1 949	3,25	3 606	6,5	5 099	11,4	6 782	19,0	8 718	45,0	13 416
460	1 356	960	1 960	3,30	3 633	6,6	5 138	11,6	6 812	19,2	8 764	46,0	13 565
470	1 371	970	1 970	3,35	3 661	6,7	5 177	11,7	6 842	19,4	8 809	47,0	13 711
480	1 386	980	1 980	3,40	3 688	6,8	5 215	11,8	6 870	19,6	8 854	48,0	13 856
490	1 400	990	1 990	3,45	3 715	6,9	5 254	11,9	6 900	19,8	8 899	49,0	14 000
500	1 414	1 000	2 000	3,50	3 742	7,0	5 292	12,0	6 928	20,0	8 944	50,0	14 142

5. Rechenbeispiele

a) Individuelle Berechnung nach der effektiven Arbeitszeit des Unternehmers:

Betrieb mit 12 Beschäftigten, 590 000 DM Jahresumsatz bei 130 000 DM Materialeinsatz (rd. 22%), 9,75 DM tarifl. Spitzenlohn; durchschnittl. effektive Wochenarbeitszeit des Unternehmers 50 Stunden (monatl. Arbeitszeit: 50 Std. \times 4,35 = 218 Stunden):

Sockelbetrag:	
218 Arb.-Std. \times 9,75 DM	2 126,- DM
+ 25%	531,- DM
	<u>2 657,- DM</u>

Zusatzbetrag:

(590 000 \div 130 000 = 460 000 DM)

$2 \times \sqrt{460\,000\text{ DM}}$	1 356,- DM
Monats-Unternehmerlohn	<u>3 400,- DM</u>

b) Pauschale Berechnung mit tariflichem Stundenlohn:

Betrieb mit 160 Beschäftigten, 13,6 Mio DM Jahresumsatz bei 5,8 Mio DM Materialeinsatz (rd. 43%), 10,50 DM tariflichem Spitzenlohn und 40 Stunden tariflicher Wochenarbeitszeit (= 174 Monatsstunden):

Sockelbetrag:	
174 Arb.-Std. \times 10,50 DM	1 827,- DM
+ 35%	639,- DM
	<u>2 466,- DM</u>

Zusatzbetrag:

(13,6 \div 5,8 = 7,8 Mio DM)

$2 \times \sqrt{7,8\text{ Mio DM}}$	5 586,- DM
Monats-Unternehmerlohn	<u>8 052,- DM</u>

c) Pauschale Berechnung mit tariflichem Monatsgehalt:

Betrieb mit 28 Beschäftigten, 3,28 Mio DM Jahresumsatz bei 2,13 Mio DM Materialeinsatz (rd. 65%) und 1 870,- DM maßgeb. tarifl. Monatsgehalt:

Sockelbetrag:	
maßgeb. tarifl. Monatsgehalt	1 870,- DM
+ 35%	655,- DM
	<u>2 525,- DM</u>

Zusatzbetrag:

(3,28 \div 2,13 = 1,5 Mio DM)

$2 \times \sqrt{1,5\text{ Mio DM}}$	2 145,- DM
Monats-Unternehmerlohn	<u>4 670,- DM</u>

V. Der kalkulatorische Ansatz des Unternehmerlohnes in Personengesellschaften

Sind in einem Unternehmen zwei oder mehr Unternehmer (nicht lediglich Mitinhaber) regelmäßig tätig, so setzt man zweckmäßigerweise den nach der Formel berechneten kalkulatorischen Unternehmerlohn nur für einen Unternehmer voll an, während für weitere Mitunternehmer lediglich ein Entgelt in der Höhe von Gehältern für Angestellte mit vergleichbaren Aufgaben, jedoch ohne volle Unternehmensverantwortung, unter Berücksichtigung einer eventuell wesentlichen Mehr- oder Minderarbeitszeit zugrunde gelegt wird. Dies ist deshalb sinnvoll, weil die unternehmerische Aufgabe und Verantwortung nur einmal in diesem Umfang anfällt, gleichgültig ob eine Verteilung auf mehrere Unternehmer erfolgt oder nur ein Unternehmer allein diese Führungsaufgabe erfüllt und die Verantwortung trägt. Die Unternehmensgröße ist bereits mit der Anwendung der Formel voll berücksichtigt. In der Summe entsprechen so die kalkulatorischen Wertansätze der Gesamtleistung der Unternehmer, ohne einem einzelnen Unternehmer individuell zugeordnet zu werden. In der Betriebsabrechnung und Kalkulation ist dagegen bei unterschiedlicher Verteilung auf verschiedene Kostenstellen von gleichen Durchschnittswerten für jeden der Mitunternehmer oder von gezielten individuellen Ansätzen auszugehen, ohne die Gesamthöhe zu verändern.

Für *nichtangestellte mithellende Familienangehörige*, die nicht als Unternehmer tätig sind, ist es im allgemeinen wesentlich leichter, vergleichbare effektiv bezahlte Entgelte zu finden als für den Unternehmer. Hier ist deshalb der kalkulatorische Ansatz nicht nach einer Formel zu berechnen, sondern nach den branchen- und ortsüblichen Bezügen von Angestellten mit ähnlicher Tätigkeit unter Berücksichtigung einer Mehr- oder Minderarbeitszeit.

Weitere Veröffentlichungen in der Merkblatt-Reihe des BBW-Arbeitskreises „Mittel- und Kleinbetriebe“:

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen für kleine und mittlere Unternehmen

2. überarbeitete und ergänzte Auflage (1976)
DIN A4, 15 Seiten, DM 5,-
Bestell-Nr. 196

13 Grundkennzahlen erläutert dieses Merkblatt. Solche Daten, ermittelt aus dem Jahresabschluß, sind als Steuerungselemente für jedes Unternehmen unerlässlich. Einiger weiterer, hier ebenfalls beschriebener Kennzahlen kann sich die Praxis je nach Bedarf bedienen. Ein Rechenbeispiel illustriert die Vorgehensweise bei der Auswertung.

Prüfliste

2. überarbeitete Auflage (1973)

Teil 1: Prüfliste für die Gründung oder Übernahme eines kleinen oder mittleren Unternehmens

Teil 2: Prüfliste für den laufenden Geschäftsbetrieb eines kleinen oder mittleren Unternehmens, DIN A4, 15 Seiten, DM 5,-
Bestell-Nr. 194

111 Fragen sollen die Aufmerksamkeit des Unternehmers auf mögliche Verlustquellen lenken, die im Alltag leicht übersehen werden können. Die Prüflisten helfen bei der selbstkritischen Analyse der unternehmerischen Qualifikation, der Ermittlung des Betriebsergebnisses, der Kapitalausstattung, des Beschaffungswesens, der Leistungserstellung, des Verkaufs, der Personalwirtschaft oder der kaufmännischen Organisation und des Rechnungswesens.

Unternehmen zielbewußt führen

DIN A4, 9 Seiten, DM 3,- (1974)
Bestell-Nr. 351

Die Erfahrung zeigt, daß sich insbesondere kleine und mittlere Betriebe zu wenig Zeit für die Bestimmung ihrer zukunftsbezogenen geschäftspolitischen Ziele nehmen. Den Anforderungen des Tagesgeschehens muß zwar entsprochen werden, aber genauso wichtig ist, das Geschehen von morgen in den Griff zu bekommen. Wie anhand einer Analyse des Ist-Zustandes über die Zielermittlung und Maßnahmenfestlegung zur Verwirklichung der Ziele bis hin zur Ergebniskontrolle vorgegangen werden kann, beschreibt dieses Merkblatt.

Familienunternehmen sichern und erhalten

2. Auflage (1976)
DIN A4, 13 Seiten, DM 3,-
Bestell-Nr. 354

Kleine und mittlere Unternehmen, deren Kapital und Führung in Händen von Familienmitgliedern liegen, müssen aufgrund ihrer spezifischen Struktur zur Zukunftsvorsorge andere Lösungswege als Großfirmen gehen. Anhand einiger Schwerpunkte – Wahrung der finanziellen Stabilität, Sicherung der Marktposition, Festigung der Führungsbasis – vermittelt das Merkblatt Anhaltspunkte für konkrete Aktionsmöglichkeiten.

Der richtige Standort – entscheidend für jedes Unternehmen

DIN A4, 10 Seiten, DM 3,- (1974)
Bestell-Nr. 352

Die Bedingungen der Leistungserstellung und die Einflüsse seitens der Märkte können von Standort zu Standort sehr unterschiedlich sein. Das Merkblatt zeigt anhand eines Ablaufschemas zur Standortbestimmung konkrete Ansatzpunkte für die Vorgehensweise bei der Analyse und Bewertung der Standortfaktoren (Nutzwertanalyse).

Investitionsentscheidungen rechnerisch absichern

DIN A4, 12 Seiten, DM 5,- (1976)
Bestell-Nr. 495

Die Entscheidung über eine Investition muß gut durchdacht und vorbereitet sein, denn eine solche Maßnahme muß sowohl eine gesunde Entwicklung des Unternehmens gewährleisten als auch sich positiv auf die künftige Ertragslage auswirken. Zur richtigen Beurteilung helfen Wirtschaftlichkeits- und Finanzrechnungen.

Bessere Absicherung der Geschäftspolitik durch sachgerechte Finanzplanung

2. überarbeitete Auflage (1976)
DIN A4, 13 Seiten, DM 5,-
Bestell-Nr. 452

Wichtigstes Steuerungsinstrument für die unternehmerische Finanzgestaltung ist die Finanzplanung als Zusammenstellung aller zukünftigen Einnahmen und Ausgaben nach ihrer Verursachung und ihren Fälligkeiten. Das Merkblatt führt in praxisherechte Vorgehens- und Dispositionsweisen ein.

Leasing – eine Finanzierungsalternative für kleine und mittlere Unternehmen

DIN A4, 11 Seiten, DM 5,- (1975)
Bestell-Nr. 353

Leasing wird vielfach mit Argwohn betrachtet, da Unsicherheit darüber besteht, welcher Nutzen sich hinter diesem Begriff verbirgt. Das Merkblatt erklärt das Wesen dieses Finanzierungssystems, seine Erscheinungsformen und Anwendungsbereiche; es werden vor allem konkrete Hinweise auf die sachliche und vertragliche Abwicklung, die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen im Vergleich zu anderen Finanzierungsmöglichkeiten sowie auf die Leasing-Kosten gegeben.

Kalkulatorische Kosten

DIN A4, 12 Seiten, DM 5,- (1976)
Bestell-Nr. 492

In der Buchführung werden die gemäß Handels- und Steuerrecht zulässigen Werte angesetzt. Für die Preisfindung der erstellten Leistungen müssen in der Kostenrechnung aber auch die Positionen kalkuliert werden, die wie im Falle der Abschreibungen, Zinsen, Wagnisse, Mieten und des Unternehmerlohns dem tatsächlichen Werteverzehr entsprechen. Das Merkblatt veranschaulicht hierzu praktikable Verrechnungsverfahren.

Mehr planen – weniger improvisieren

DIN A4, 10 Seiten, DM 3,- (1973)
Bestell-Nr. 198

Die Vorteile der Unternehmensplanung schlechthin werden in der Praxis immer noch unzulänglich genutzt. Wie dieses Führungsinstrument grundsätzlich zugunsten eines erfolgreichen Abschneidens im Wettbewerb zu handhaben ist, wird im Merkblatt veranschaulicht.

Mitarbeiter finden und halten

DIN A4, 8 Seiten, DM 3,- (1972)
Bestell-Nr. 233

Die Personalplanung erweist sich als immer wichtiger werdender Teilbereich der Unternehmensplanung. Ihr obliegt, Daten zu setzen für die rechtzeitige Bereitstellung und den rationellen Einsatz der erforderlichen Mitarbeiter nach Zahl und Qualifikation.

Verkaufsprogrammplanung als Instrument der Absatzplanung

DIN A4, 16 Seiten, DM 5,- (1972)
Bestell-Nr. 265

Von keineswegs geringerer Bedeutung ist die systematische Planung und Kontrolle des Verkaufsprogramms zur Beeinflussung des Geschäftserfolges. Das Merkblatt vermittelt richtungweisende Tips zu Fragen der Änderung, des Austausches, der Aufgabe oder der Aufnahme von Produkten.

Höherer Absatzerfolg durch gezielte Verkaufsförderung

2. Auflage (1975)
DIN A4, 10 Seiten, DM 3,-
Bestell-Nr. 421

Die Ergänzung bewährter unternehmerischer Aktivitäten im Absatzbereich durch gezielte Maßnahmen zur Erleichterung der unmittelbaren Verkaufstätigkeit bietet auch für den Klein- und Mittelbetrieb zusätzliche Chancen, die eigene Marktposition zu verbessern. Das Merkblatt zählt aus der breiten Palette verkaufsfördernder Ansatzpunkte die wichtigsten personen- und sachbezogenen Anwendungsmöglichkeiten auf.

Leistungssteigerung durch Kooperation

DIN A4, 6 Seiten, DM 3,- (1970)
Bestell-Nr. 197

Die Fülle des vielfältigen Angebotes an Ratschlägen zur Kooperationspraxis ist kaum noch überschaubar. Dieses Merkblatt stellt als Leitlinie die wesentlichsten Gesichtspunkte aus betriebswirtschaftlicher Sicht für die planmäßige Entscheidungsvorbereitung bei Kooperationsvorhaben dar.

Erfolgreiche Tätigkeit als Zulieferer

DIN A4, 9 Seiten, DM 5,- (1972)
Bestell-Nr. 232

Die Alternative „Selbermachen oder Zukaufen“ ist heute aktueller denn je zuvor. Das Merkblatt verdeutlicht nicht nur die Voraussetzungen zur Entscheidungsfindung, sondern enthält außerdem neben einer Reihe von Fallbeispielen eine Prüfliste als Anleitung für eine Absicherung von Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen.

Wirtschaftliche Lagerführung

DIN A4, 13 Seiten, DM 5,- (1973)
Bestell-Nr. 301

Häufig gelingt es in der Praxis leichter, die Produktivität im Beschaffungs-, Fertigungs-, Vertriebs- oder Verwaltungsbereich zu erhöhen, als Rationalisierungsmaßnahmen zur Verbesserung der Lagerwirtschaft zu verwirklichen. Das Merkblatt gibt Anstöße zur intensiveren Beachtung des Lagerwesens, damit störungsfreie Produktion, rechtzeitige und bedarfsgerechte Marktbedienung, vertretbare Kapitalbindung und möglichst niedrige Lagerkosten gewährleistet werden können.

Externe Informationen als unternehmerische Entscheidungshilfe für Mittel- und Kleinbetriebe

DIN A4, 17 Seiten, DM 5,- (1975)
Bestell-Nr. 477

Ohne Informationen von außen verliert jedes Unternehmen die Orientierung und gefährdet seine Weiterentwicklung. Welche Informationsquellen zur Verfügung stehen und welche Voraussetzungen zu ihrer Ausschöpfung zu erfüllen sind, wird in dem Merkblatt erläutert. Darüber hinaus enthält diese Veröffentlichung eine Übersicht ausgewählter Fundstellen (staatliche und halbstaatliche Institutionen; wissenschaftliche Institute; Verbände, Kammern, Vereinigungen; Dokumentations- und Auskunftsstellen; Pressewesen, Bibliotheken; ausländische Informationsquellen).

Preisstaffel für Merkblätter zu DM 3,-/DM 5,-

Ab 25 Stück DM 2,80/DM 4,50

Ab 50 Stück DM 2,30/DM 4,00

Ab 100 Stück DM 2,00/DM 3,50

Ab 300 Stück DM 1,70/DM 3,00

Ab 500 Stück DM 1,40/DM 2,50

Das RKW fördert die Rationalisierungsarbeit nach dem Motto „Informieren – Weiterbilden – Beraten“. Wichtiger Bestandteil dieses umfassenden Dienstleistungsangebotes ist der RKW-BERATUNGSDIENST.

Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis zu 6 Mio. DM können auf Antrag für eine RKW-Beratung bis zu 15 Tagen einen Verbiligungszuschuß aus öffentlichen Mitteln erhalten. Für Spezialberatungen in den Bereichen Kooperation, EDV oder Investition werden zusätzlich bis zu weiteren 15 Tagen ermäßigte Konditionen eingeräumt.