

Was Inhaber wirklich verdienen

Christiane Decker

Was meinst Du, was der Chef verdient? Kaum eine andere Frage beschäftigt die Mitarbeiter so sehr wie diese. Natürlich traut sich niemand, danach zu fragen. Aber warum eigentlich nicht? Immerhin gäbe die Antwort darauf den Mitarbeitern ein Indiz dafür, wie gut oder wie schlecht es dem Unternehmen geht. Warum das so ist, beleuchtet dieser Beitrag.

Von früh morgens bis spät abends arbeiten, am Wochenende und im Urlaub, so es denn überhaupt einen gibt – das trifft nur auf Unternehmer zu. Alles dreht sich immer ums Geschäft, um die Aufträge und darum, wie man den Betrieb am Leben und die Kunden bei der Stange hält. Und der Lohn für all die Plage? Tja, das ist die Frage. Selbst mancher Unternehmer, so er denn ein Einzelunternehmer und kein GmbH-Geschäftsführer ist, dürfte nicht genau wissen, was er in der Stunde verdient. Doch er muss es wissen, damit es nicht am Ende des Jahres heißt, die Privatentnahmen sind zu hoch – was bedeutet, dass der Chef mehr für sich und seine Familie aus der Firma entnimmt als er einnimmt, verdient, Gewinn macht.

Erwirtschaftet der Betrieb keinen Gewinn, verdient der Chef entweder gar nichts oder der Betrieb muss für den Lebensunterhalt des Inhabers Kredite aufnehmen, im schlimmsten Fall kann das bis zur Kreditwürdigkeit des Betriebes führen (Bild 1).

Wie Untersuchungen zeigen, bleibt manchem Unternehmer weniger Lohn als seinen Beschäftigten – nämlich dann, wenn der Betrieb nicht genug Gewinn erwirtschaftet. Muss man damit hinter dem Berg halten? Nein, das Verständnis moderner Betriebsführung geht dahingehend, dass die Beschäftigten wissen müssen und wissen wollen, wie es um die eigene Firma steht. Um mehr Informa-

Dipl.-Ing. (FH) Christiane Decker, Redaktion »dex«; nach einem für Mitarbeiter gehaltenen Onlineseminar der »Uptodate-Offensive« zum Thema »Wie viel Euros darf der Chef verdienen?«



tionen aus der eigenen Firma zu erhalten, würden laut einer Umfrage immerhin 416 von 549 Mitarbeiter (> 75 %) sogar private Zeit dafür einsetzen. Und so lautet der zugegebenermaßen hohe Anspruch von Handwerksmeister und Initiator der Uptodate-Offensive Rolf Steffen:

- Alle Mitarbeiter, auch die Auszubildenden, werden permanent, offen und umfassend über die Unternehmensentwicklung informiert. Diese Informationen umfassen die strategische und die betriebswirtschaftliche Situation.
 - Das setzt voraus, dass jeder Mitarbeiter zuvor so geschult wurde, dass er diese Informationen und insbesondere die vertraulichen Daten richtig bewerten kann und somit Korrekturmaßnahmen akzeptiert und unterstützt.
- »Mitarbeiter, die keine Informationen haben, können keine Verantwortung übernehmen. Sie würden vielleicht sogar falsche Entscheidungen treffen und dadurch dem Unternehmen Schaden zufügen«, sagt R. Steffen und zitiert den Unternehmensberater Helmut Stempel:

»Mitarbeiter, die Informationen haben, können nicht anders, als Verantwortung zu übernehmen.« Er gibt allerdings zu bedenken, dass der Weg bis zu solcher Offenheit weit sein kann: »Wir von der Steffen AG haben über zwei Jahre benötigt und viele Schulungen durchgeführt, ehe wir unsere Zahlen veröffentlichen konnten.«

Erfolg ist selbstgemacht

»So hart es auch klingen mag«, sagt R. Steffen, »Erfolg ist kein Zufall, sondern das Ergebnis unseres Tuns.« Die Umweltbelastung auf unserem Planeten ist das Ergebnis unseres Tuns genauso wie die Arbeitslosigkeit in unserem Land. »Und auch eine Pleite ist ein Ergebnis des eigenen Tuns, so leidvoll sie auch ist«, ergänzt er und fügt hinzu, dass es keinen Sinn macht, andere Schuldige hierfür zu suchen. »Auch im Handwerk ist Misserfolg meist eine Summe von Fehlern, nämlich dann, wenn nicht die richtigen Entscheidungen getroffen werden.«

DIE GESELLSCHAFTSFORM

Kapitalgesellschaften sind:

- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Aktiengesellschaft (AG)
- Sonderform: Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)

Personengesellschaften sind:

- Einzelunternehmung bzw.
- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
- Offene Handelsgesellschaft (OHG oder oHG)

- Kommanditgesellschaft (KG)
- Sonderformen: GmbH & Co. sowie GmbH & Co. KG

Die Gesellschaftsform hat insbesondere Bedeutung hinsichtlich

- der Haftung von Inhabern / Geschäftsführern,
- der Gewinnausschüttung (Entlohnung der Inhaber / Geschäftsführer) und
- der Besteuerung.



Bild 1: Es dauert meist nicht allzu lange, bis aus einem Betrieb ohne Gewinn einer ohne Kreditwürdigkeit wird

Ganz entscheidend, die Gesellschaftsform

Jedermann bekannt sein dürfte die in Bild 2 sehr stark vereinfacht dargestellte Erfolgsrechnung, also die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Punkt 3 »Kosten für Löhne und Gehälter« beinhaltet die Lohn- bzw. Gehaltskosten für die Büromitarbeiter, Kundendienst- und Projekttechniker sowie die Auszubildenden und die Geschäftsführung in Kapitalgesellschaften. »Alle verursachen Lohnkosten, aber nicht alle erwirtschaften Lohnerträge«, sagt R. Steffen.

Ob und wo in der Erfolgsrechnung das Entgelt für den Unternehmer steht, richtet sich nach der Gesellschaftsform des Unternehmens, also danach, ob es sich um eine Kapital- oder um eine Personengesellschaft handelt:

- In der Kapitalgesellschaft ist der Geschäftsführer (kann auch der oder einer der Gesellschafter bzw. Inhaber sein) angestellt. Er hat einen Arbeitsvertrag und erhält somit ein Gehalt wie alle Mitarbeiter, welches wie alle Löhne und Gehälter Bestandteil der unternehmerischen Kosten (Personalkosten) ist. Der verbleibende Bilanzgewinn nach Steuern einer Kapitalgesellschaft steht den Anteilseignern als Gewinn zu. Somit enthält Punkt 3 das Gehalt des Geschäftsführers.
- In der Personengesellschaft (die nicht im Handelsregister eingetragen ist) bezieht der Betriebsinhaber kein Gehalt. Sein Lohn ist der Bilanzgewinn, so es denn einen gibt. Seinen Lebensunterhalt finanziert der Betriebsinhaber durch so genannte Privatentnahmen. Am Ende des Jahres werden diese Privatentnahmen mit dem Bilanzgewinn verrechnet – sie dürfen (sollten) den Unternehmensgewinn nicht überschreiten. Punkt 3 enthält bei dieser Gesellschaftsform also nicht das Entgelt für den Unternehmer.

»Häufig werden diese Dinge durcheinander gebracht. Da werden Betriebsergebnisse verglichen, die man nicht vergleichen darf«, gibt R. Steffen zu bedenken. »Um die Erfolgsrechnung einer Kapitalgesellschaft mit der einer Personengesellschaft vergleichbar darstellen zu können, müssen die in der Kapitalgesellschaft gebuchten Kosten für Geschäftsführergehälter, Miete und Kapitalverzinsung in der Personengesellschaft als kalkulatorische Kosten berücksichtigt werden.« Kalkulatorische Kosten in der Personengesellschaft fallen an für:

- Unternehmerlohn
- Kapitaleinsatz (entgangene Zinserträge)
- für den Betrieb genutzte private Räume (Ausfall von Mieteinnahmen)

Was Ihre Mitarbeiter Ihnen zugestehen

Kalkulatorischer Unternehmerlohn steht dem Betriebsinhaber für alle Stunden zu, in denen er für seinen Betrieb tätig ist. Dazu gehören nicht nur die Stunden, in denen er selbst handwerklich mitarbeitet, sondern auch die Stunden, die er für Verwaltung, Überwachung und Leitung des Betriebes tätig ist, daran besteht kein Zweifel. Ob in der Tat dieser »kalkulatorische Lohn« immer mindestens dem Gehalt entspricht, das für einen angestell-

ten Meister mit vergleichbarer Tätigkeit aufgebracht werden müsste, darf bezweifelt werden, häufig liegt es darunter, wie im Abschnitt »Gewinn = Unternehmerlohn« deutlich wird. »Die meisten Mitarbeiter haben bezüglich Umsatz und Gewinn völlig falsche, meist weit überzogene Vorstellungen«, sagt R. Steffen.

Es stellt sich also die Frage, was ein angemessener Stundenlohn für einen Unternehmer ist, der zehn Mitarbeiter beschäftigt. Wie eine Umfrage ergibt, würden die Mitarbeiter dem Unternehmer im Schnitt 32€ zugestehen. Zwei Drittel aller Mitarbeiter glauben, dass der Chef sieben Tage pro Woche für das Unternehmen tätig ist; jeweils ein Sechstel denkt, dass der Chef das nur an fünf oder sechs Tagen tut. Im Schnitt gestehen die Mitarbeiter dem Chef eine 60-h-Woche zu. Mitarbeiter rechnen nun so: $60\text{h/Woche} \cdot 4\text{Wochen} \cdot 32\text{€/h} = 7680\text{€} = \text{Saus und Braus (Bild 3)}$. Doch dem ist beileibe nicht so, denn jedes Unternehmen kann nur soviel Geld ausgeben, wie es einnimmt. Für jeden Euro, den ein Betrieb mehr ausgibt als er verdient, muss er Kredite aufnehmen.

Gewinn gleich Unternehmerlohn

Der Unternehmerlohn richtet sich bei einer Personengesellschaft nach dem Gewinn des Handwerksunternehmens.

1.	+ Einnahmen des Unternehmens
2.	- Kosten für Materialeinsatz
3.	- Kosten für Löhne und Gehälter
4.	- Kosten für allgemeine Geschäftsausgaben
5.	- Kosten für Zinsen
6.	- Kosten für Abschreibungen
7.	= +/- Betriebsergebnis

Bild 2: Stark vereinfachte Darstellung einer Gewinn- und Verlustrechnung

Wer soviel arbeitet, verdient auch so viel Geld!

**Ergo:
Chefs leben in
Saus und Braus!**



Bild 3: Unbedarfte, nicht informierte Mitarbeiter denken, der Chef lebt in Saus und Braus

Offensichtlich Gewinn gemacht

+ Umsatzerlöse (Einnahmen) einschließlich der halbfertigen Arbeiten	+ 576205 €
– Kosten für Materialeinsatz (tatsächlich verbrauchtes Material für vorgenannten Umsatz)	– 240562 €
= Rohertrag	= 335 643 €
– Kosten für Löhne und Gehälter (Personalkosten)	– 176 977 €
= Deckungsbeitrag	= 158 666 €
– Allgemeine Geschäftskosten	– 87 075 €
– Kosten für Zinsen	– 2 137 €
– Kosten für Abschreibungen	– 10 494 €
= Betriebsergebnis	+ 58 960 €

Tabelle 1: Gewinn- und Verlustrechnung am Beispiel einer Personengesellschaft mit fünf bis zehn Mitarbeitern

Tatsächlich aber über die Verhältnisse gelebt

Umsatzerlöse (Einnahmen) einschließlich der halbfertigen Arbeiten	+ 576205 €
– Kosten für Materialeinsatz (tatsächlich verbrauchtes Material für vorgenannten Umsatz)	– 240 562 €
= Rohertrag	= 335 643 €
– Kosten für Löhne und Gehälter (Personalkosten)	– 176 977 €
= Deckungsbeitrag	= 158 666 €
– Allgemeine Geschäftskosten	– 87 075 €
– Kosten für Zinsen	– 2 137 €
– Kosten für Abschreibungen	– 10 494 €
= Betriebsergebnis	+ 58 960 €
Kalkulatorische Kosten für Unternehmerlohn, Zinsen und Miete	– 62 706 €
= Berichtigtes Betriebsergebnis vor Steuern	– 3 746 €

Tabelle 2: Gewinn- und Verlustrechnung am Beispiel einer Personengesellschaft mit fünf bis zehn Mitarbeitern unter Berücksichtigung der kalkulatorischen Kosten; dieses Betriebsergebnis lässt sich mit der Erfolgsrechnung von Kapitalgesellschaften vergleichen

Wie hoch ist nun der Gewinn? Betrachten wir dazu die Gewinn- und Verlustrechnung aus einem Betriebsvergleich der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrheinwestfälischen Handwerks e. V. (Tabelle 1). »Knapp 60 Tsd. € Gewinn, das ist die Realität. Doch gerade viele Kleinunternehmen denken, dass das ein wirklich tolles Ergebnis ist«, sagt R. Steffen. »Doch von diesen 60 000 € muss der Unternehmer in der Personengesellschaft leben, und das Unternehmen muss daraus auch noch wachsen. Es ist aber eine realistische kalkulatorische Größe.«

Rechnen wir also nach, wie hoch das Gehalt eines Unternehmers laut Betriebsvergleich im Schnitt ist: Bei einem jährlichen unternehmerischen Mindestlohn von 59 713 €¹⁾ und 60-h-Woche ergibt sich der Stundenlohn zu: 59 713 € : 52 Wochen : 60 h = 19,14 € brutto. Das entspricht einem Monatsverdienst von 4 976 € brutto – das unterscheidet sich schon deutlich von dem, was im Abschnitt »Was Ihre Mitarbeiter Ihnen zugestehen« berechnet wurde, nämlich 7 680 €. 4 976 € brutto hört sich zwar zunächst immer noch ziemlich viel an, doch vergessen darf man dabei nicht, dass der Unternehmer auch 60 h in der Woche dafür tätig ist. Hinzu kommt, dass der Inhaber einer Personengesellschaft alleine für seine Kranken- und Rentenversicherung aufkommen muss – so bleiben von den 19,14 € brutto gerade mal 12,44 € pro Stunde übrig (35 % für Alters- und Krankenvorsorge angenommen). Und diese 12,44 € sind auch noch zu versteuern.

**Weitere, den Gewinn schmälern-
de kalkulatorische Kosten**

Was in der Gewinn- und Verlustrechnung nicht erfasst wird und was laut R. Steffen »leider auch nicht viele Handwerker« berücksichtigen, sind die kalkulatorischen Zinsen und die kalkulatorische Miete:

- Kalkulatorischen Zinsen sind zu berücksichtigen für das im Betrieb einge-

¹⁾ Kalkulatorischer Unternehmerlohn (Mindestlohn) laut Betriebsvergleich 2004 der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrheinwestfälischen Handwerks e.V.:

- 59 713 € – Betriebe mit 5 bis 9,9 Mitarbeitern
- 63 821 € – Betriebe mit 10 bis 19,9 Mitarbeitern
- 85 695 € – Betriebe mit mehr als 20 Mitarbeitern

setzte Eigenkapital. Denn würde der Inhaber dieses Geld z.B. bei einem Geldinstitut anlegen, so könnte er hierfür eine bankübliche Verzinsung erwirtschaften.

- Kalkulatorische Miete ist anzusetzen, wenn das Unternehmen private Räume und Grundstücke betrieblich nutzt und hierfür keine Mietzahlungen leistet (also Mieteinnahmeausfälle hat).

Beide kalkulatorischen Kosten schmälern den Gewinn ebenfalls etwas. Zieht man nun bei dem Betriebsergebnis in Tabelle 1 die kalkulatorischen Kosten für Unternehmerlohn (59713€), Zinsen (2134€²⁾) und Miete (859€) ab, ergibt sich ein bereinigtes Betriebsergebnis in Höhe von – 3746€ (Tabelle 2). Das in Tabelle 1 noch so gut scheinende Betriebsergebnis wird also negativ; es ergibt sich ein Verlust. *»Dieser Betrieb hat also noch nicht einmal den unternehmerischen Mindestlohn erwirtschaftet«, erklärt R. Steffen. Für diese 3746€ muss ein Kredit aufgenommen werden. »Viele Handwerksunternehmen stehen kurz vor dem Aus, weil sie schon seit Jahren auf Kredit leben.«*

Fazit

Viele Inhaber von Personengesellschaften können sich nur einen sehr geringen Unternehmerlohn auszahlen, weil das Unternehmen keinen ausreichenden Gewinn erwirtschaftet. Und so wird das Engagement von Chefs in vielen Handwerksunternehmen unter dem Strich schlechter entlohnt als das der übrigen Mitarbeiter.

Selbst wenn sich der Chef einen besseren Lohn auszahlt, geht das zu Lasten des Unternehmens, weil – und das gilt auch für Kapitalgesellschaften – am Ende der Verlust mit Krediten finanziert werden muss. *»Der Verschuldungsgrad der Unternehmen ist in den vergangenen Jahren stetig gestiegen«, sagt R. Steffen und abschließend: »Eines sollten wir nicht aus dem Auge verlieren. Vielen unserer Wettbewerber steht das Wasser bis zum Hals. Und vielen Unternehmern macht das keinen Spaß mehr, denn die Praxis ist oft noch viel schlimmer. In vielen Handwerksunternehmen verdienen die Chefs wenig bis nichts. Viele leben vom Einkommen der Frau oder leben auf Kredit und verschulden sich mehr und mehr. Oder nach und nach wird das Erbe, der Verdienst der letzten Jahre aufgezehrt.«*

²⁾ bei einem angenommenen Eigenkapital von 58000€ und 3,68% Verzinsung

ABMAHNFALLE E-MAIL-KORRESPONDENZ

Der Kölner Unternehmensberater *Wolfgang Lang* schreibt in seinem »Coaching- und Finanzbrief« vom Februar 2007, den übrigens alle »de«-Leser kostenlos mit einer E-Mail an info@lang-coaching.de anfordern können: *»Seit Jahresbeginn müssen geschäftliche E-Mails, Telefaxe und Postkarten die gleichen Angaben enthalten wie sie auch für Geschäftsbriefe vorgeschrieben sind. Von vielen Unternehmern unbemerkt hat das Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister vom 10. November 2006 neue formale Anforderungen für Geschäftsbriefe aufgestellt. Und schon rollt die Abmahnwelle findiger Juristen, die sich mit dem Unwissen von Geschäftsleuten die Taschen vollzumachen hoffen. Machen Sie's richtig.*

Zwar war auch bisher schon klar, dass für E-Mails eigentlich nicht anders gilt als für die gedruckte Korrespondenz, doch legt das neue Gesetz die Details der Pflichtangaben nochmals fest.

Zu diesen zählen z.B. Name, Rechtsform und Sitz der Firma sowie das zuständige Registergericht und die Handelsregisternummer. Außerdem sind sämtliche Vorstandsmit-

glieder und Geschäftsführer sowie der Aufsichtsratsvorsitzende mit Vor- und Nachnamen zu führen. Dadurch sollen Geschäftspartner die Möglichkeit haben, sich schon beim Beginn der Geschäftsbeziehung über die wesentlichen Verhältnisse des Unternehmens zu informieren. Durch die Mitteilung der Handelsregisternummer soll es für den neuen Geschäftspartner einfacher sein, sich beim Registergericht Auskünfte über das Unternehmen einzuholen. Auch Kleingewerbetreibende, die nicht im Handelsregister eingetragen sind, müssen ab dem 22. Mai 2007 auf allen Geschäftsbriefen zusätzlich zum ausgeschriebenen Vor- und Zunamen eine ladungsfähige Anschrift angeben. Das »Verstecken« der Daten in elektronischen Visitenkarten zählt dabei nicht, da diese nicht von allen Empfängern geöffnet werden können und diesen daher die Information vorenthalten bleibt.

Tipp: Einen guten kostenlosen Überblick über abmahnsichere Formulierungen für E-Mail-Signaturen finden Sie unter www.heise.de/resale/artikel/84557/3