

## Wertschöpfung im SHK-Handwerk Konzentriertes betriebswirtschaftliches Know-how für Praktiker

Der nachfolgende Artikel beruht auf Erfahrungen der Trainer und Berater des **Berufsförderungswerkes der Gebäude- und Energietechnikhandwerke e. V.** als Einrichtung des **Zentralverbandes Sanitär Heizung Klima (ZVSHK)** und beantwortet die betriebswirtschaftlichen Kernfragen: Was ist eigentlich Wertschöpfung im SHK – Handwerk und wie kann diese in einem typischen Betrieb gesteuert werden?

Angesichts eines breiten Begriffswirrwarrs versucht dieser Artikel, Licht ins Dunkel zu bringen. Die praktische Relevanz des Themas ist aufgrund des hart umkämpften Marktes im SHK-Handwerk nachvollziehbar und einleuchtend.

### Was ist Wertschöpfung – Versuch an einem betriebswirtschaftlichen Fundament

Bevor man sich der Frage widmet, was Wertschöpfung für einen SHK-Handwerker eigentlich genau bedeutet, ist es sinnvoll, sich mit den Grundlagen vertraut zu machen. Hierzu konstruiert man ein einfaches Praxisbeispiel.

Erich Muster hat für einen auf Vollkostenbasis kalkulierten Auftrag eine Netto-Angebotssumme von 8.550,00 € ermittelt. Der Auftrag umfasst dabei 50 kalkulierte Stunden und einen Material- sowie Fremdleistungseinsatz (Subunternehmer) von 5.000,00 bzw. 500,00 €. Als Kalkulationsdaten sind weiterhin der Material- und Fremdleistungszuschlag von 20 Prozent bzw. 10 Prozent sowie der Stundenverrechnungssatz von 40,00 € bekannt. Damit ergibt sich für den Auftrag nachfolgender schematischer Aufbau (Tabelle 1).

Angebotsaufbau (Schema)	Beispiel
Materialeinkauf	5.000,00 €
+ Zuschlag Material (20 %)	+ 1.000,00 €
+ Fremdleistungen	+ 500,00 €
+ Zuschlag Fremdleistungen (10 %)	+ 50,00 €
+ kalkulierte Stunden x Stundenverrechnungssatz	+ (50,00 h x 40,00 €/h)
<b>= Angebotspreis (netto)</b>	<b>= 8.550,00 €</b>

Tabelle 1: Schematischer Angebotsaufbau mit Praxisbeispiel

Aus der Tabelle 1 ist zudem ersichtlich, dass sich das typische Angebot eines SHK-Handwerkes im Wesentlichen auf zwei Kernbereiche reduzieren lässt:

1. der Material- und Fremdleistungsanteil mit den Zuschlägen sowie
2. der „Lohn“ – Anteil mit dem entsprechenden Verrechnungssatz.

### Was ist Wertschöpfung – eine anschauliche Definition

Umgangssprachlich könnte man formulieren, dass man mit Wertschöpfung den mit einer Leistung geschaffenen Eigenwert beschreibt. Übersetzt für den SHK-Betrieb bedeutet dies: Werden von einem Auftragswert der Material- und Fremdleistungseinkauf abgezogen (da nicht selbst geschaffen), erhält man den durch den SHK-Betrieb geschaffenen Eigenwert im Sinne einer Wertschöpfung.

### Wertschöpfung (Schema)

= Angebotspreis / Umsatz

- **Materialeinkauf**

- **Fremdleistungen**

---

= absolute Wertschöpfung

Tabelle 2: Definition Wertschöpfung

Doch was nützt diese Information? Die vorläufige Antwort ist einfach: Gar nichts! Erst mittels eines gezielt gewählten Bezugspunktes gewinnt die Wertschöpfung an brauchbarer Aussagekraft.

### Wertschöpfung je Zeiteinheit

Einen solchen Bezugspunkt stellt der Zeitfaktor dar. Schließlich sind bis auf Beratungs- und Serviceleistungen sämtliche produktive Leistungen im SHK-Handwerk auf Zeit basierte Prozesse; im einfachsten Fall ist es beispielsweise die Montagezeit. Dies gilt übrigens unabhängig von der Frage, wie ein Auftrag vertraglich fixiert wurde. Denn einmal abgesehen davon, ob die Abrechnung des Auftrages als Pauschalpreis oder per Aufmass erfolgt; es werden für Montagprozesse immer produktive Zeiteressourcen verbraucht. Deshalb muss die Wertschöpfung eines Auftrages immer auf die entsprechend kalkulierte Montagezeit bezogen werden. Denn nur so lassen sich sinnvolle Aussagen gewinnen. In der nachfolgenden Tabelle 3 wird versucht, dieses Prinzip für den erdachten Auftrag anzuwenden.

Angebotsaufbau (Schema)	Wertschöpfung (Schema)	Beispiel
<b>Materialeinkauf</b>	Angebotspreis / Umsatz	8.550,00 €
+ Zuschlag	- <b>Materialeinkauf</b>	+ 5.000,00 €
+ Material (20 %)	- <b>Fremdleistungen</b>	+ 500,00 €
+ <b>Fremdleistungen</b>	<hr/>	
+ Zuschlag	= absolute Wertschöpfung	+ 3.050,00 €
+ Fremdleistungen (10 %)	(WS)	
+ kalkulierte Stunden x	/ kalkulierte Stunden	/ 50 h
Stundenverrechnungssatz	<hr/>	
= Angebotspreis / Umsatz (AP)	= Wertschöpfung / Stunde	= 61,00 €/h
	(WS / t)	

Tabelle 3: Zusammenhang zwischen Angebot und Wertschöpfung

Aus der Tabelle 3 ist ersichtlich, dass nach Abzug von Material und Fremdleistungen für den Auftrag eine absolute Wertschöpfung in Höhe von 3.050,00 € geschaffen wird. Wird diese wiederum auf die kalkulierte Zeit, also auf die 50 Stunden bezogen, ergibt sich eine Wertschöpfung von 61,00 €/h.

Doch eine Beurteilung dieser Zahl gestaltet sich immer noch als schwierig. Deshalb ist es erforderlich, den Zusammenhang zwischen Wertschöpfung und Kosten einmal näher zu beleuchten.

### Zusammenhang zwischen Gesamtkosten und Wertschöpfung

Im SHK – Handwerk hat man es typischerweise mit fünf Kostenarten zu tun. Dies sind im Einzelnen:

- die Materialkosten (ggf. mit Handelswareneinsatz),

- die Fremdleistungen,
- die Personalkosten,
- die Sonstigen Kosten sowie
- die Kalkulatorischen Kosten.

Aus dieser Aufzählung folgt, dass man im Regelfall jeden SHK-Betrieb anhand dieser Kostenarten vollständig beschreiben kann. Auf eine eingehende Erläuterung dieser Kostenarten muss in diesem Artikel allerdings verzichtet werden. Deshalb wird in nachfolgender Tabelle 4 gleich versucht, den Zusammenhang zwischen Kosten und Wertschöpfung zu veranschaulichen.

<b>Gesamtkosten</b>	<b>Wertschöpfung</b>
<p><b>Materialeinsatz</b></p> <p>+ <b>Fremdleistungen</b></p> <p>+ <b>Personalkosten</b> (produktiv und unproduktiv)</p> <p>+ <b>Sonstige Kosten</b></p> <p>+ <b>kalkulatorische Kosten</b></p> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <p>= Gesamtkosten</p>	<p>Gesamtumsatz / Angebotspreis</p> <p>- <b>Materialeinkauf</b></p> <p>- <b>Fremdleistungen</b></p> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <p>= absolute Wertschöpfung</p> <p>- <b>Personalkosten</b> (produktiv und unproduktiv)</p> <p>- <b>Sonstige Kosten</b></p> <p>- <b>kalkulatorische Kosten</b></p> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <p>= Betriebsergebnis</p>

*Tabelle 4: Zusammenhang zwischen Kosten und Wertschöpfung*

Wie bereits erwähnt, setzen sich die Gesamtkosten eines typischen SHK-Betriebes aus den fünf Kostenarten zusammen (s. Tabelle 4). Aus der Tabelle 2 ist ersichtlich, dass sich die absolute Wertschöpfung eines SHK-Betriebes dadurch berechnen lässt, indem man von einem Auftragswert bzw. Gesamtumsatz den Materialaufwand bzw. die Fremdleistungen abzieht. Demgemäß müssen aus der absoluten Wertschöpfung die verbleibenden Kostenarten, wie Personalkosten, Sonstige Kosten sowie Kalkulatorische Kosten, abgedeckt werden. Darüber hinaus wäre ein entsprechendes Betriebsergebnis (Gewinn) wünschenswert, welches ebenfalls aus der absoluten Wertschöpfung abgedeckt werden muss. Das entsprechende Prinzip ist in der Tabelle 4 veranschaulicht.

Doch auch die bisherige Betrachtung ist keineswegs zufrieden stellend. Schließlich kann man noch keine Beurteilung der auftragsbezogenen Wertschöpfung in Höhe von 61,00 €h vornehmen – oder doch?

### **Zusammenhang zwischen Wertschöpfung und Stundenverrechnungssatz**

Ein wichtiges Ziel jeder Kostenrechnung ist die produktbezogene Preisfindung, d. h. folglich für das SHK-Handwerk die Bestimmung des Preises für den man seine Leistung – gerade unter Wettbewerbsbedingungen – am Markt zu verkaufen bereit ist. Da im Handwerk zumeist Zeiteinheiten verrechnet werden, wird dieser Preis gemeinhin auch als Stundenverrechnungssatz bezeichnet. Hieraus folgt konsequenterweise, dass alle anfallenden betrieblichen Kosten zzgl. eines entsprechenden Gewinns auf die verkauften Zeiteinheiten (= produktive Stunden) umgelegt werden müssen.

Allerdings fließen Teile der oben beschriebenen Kostenarten bereits direkt in die konkrete Angebotskalkulation ein, sodass diese nicht mehr berücksichtigt werden dürfen. Dies sind vor allem die Materialkosten und die Kosten für Fremdleistungen. Somit reduzieren sich die umzulegenden Kosten auf die Personalkosten, die Sonstigen und die Kalkulatorischen Kosten. Es wird daran erinnert, dass ein typischer SHK-Betrieb mit den oben genannten fünf Kostenarten kostenseitig vollständig beschrieben ist.

Eine weitere Besonderheit in der konkreten Angebotskalkulation im SHK-Handwerk besteht darin, dass die Kostenarten Material und Fremdleistungen mit Aufschlägen oder Zuschlägen weiterverrechnet werden, sodass diese generierten Erlöspositionen zur Kostendeckung verwendet werden können. Aus diesen grundsätzlichen Überlegungen ergibt sich der zwangsläufige Aufbau des Stundenverrechnungssatzes für unseren Beispielbetrieb nach folgendem Schema.

<b>Aufbau Stundenverrechnungssatz</b>	<b>Beispielbetrieb</b>	
produktive Personalkosten	25,00 €h	
+ unproduktive Personalkosten	+ 10,00 €h	
+ Sonstige Kosten	+ 11,00 €h	
+ kalkulatorische Kosten	+ 6,00 €h	
<hr/>	<hr/>	
= Lohnverrechnungssatz (ohne Gewinn)	= 52,00 €h	(Mindest-Wertschöpfung)
+ Betriebsergebnis	+ 4,00 €h	
<hr/>	<hr/>	
= Lohnverrechnungssatz (mit Gewinn)	= 56,00 €h	(Soll-Wertschöpfung)
- Entlastung Materialzuschlag	- 14,00 €h	
- Entlastung Fremdleistungen	- 2,00 €h	
<hr/>	<hr/>	
= Stundenverrechnungssatz	= 40,00 €h	

Tabelle 5: Zusammenhang Wertschöpfung und Stundenverrechnungssatz

Die Tatsache, dass die schwer durchgesetzten Zuschläge für Material und Fremdleistungen wieder abgezogen werden, führt in den Seminaren und Beratungen nicht selten zu kontroversen Diskussionen. Dass diese Vorgehensweise dennoch absolut richtig ist, kann man sich anhand folgender Überlegung veranschaulichen: So müsste unser Beispielbetrieb für einen Auftrag, indem man kein Material oder nur Material ohne Zuschlag umsetzt, einen deutlich höheren Verrechnungssatz am Markt durchsetzen – nämlich 56,00 €h statt der 40,00 €h, da ihm die notwendigen Kostendeckungspotentiale in Höhe von insgesamt 16,00 €h (= Zuschläge über Material und Fremdleistungen) für den „eigentlichen“ Stundenverrechnungssatz überhaupt nicht zur Verfügung stehen. Kurzum: Die im SHK-Handwerk sehr verbreitete Faustformel, dass materialschwache Aufträge schlechte Aufträge sind, findet hier ihre exakte Berechtigung. Jeder Stundenverrechnungssatz nach obigem Schema setzt also immer entsprechende Kostendeckungspotentiale über Zuschläge voraus. Überträgt man diese Zusammenhänge auf das Praxisbeispiel (s. Tabelle 3), kann man schlussfolgern: Werden von einem Angebotspreis Materialeinkauf und Fremdleistungen abgezogen, um die absolute Wertschöpfung zu ermitteln, müssen aus dieser die verbleibenden Kosten (Personalkosten, Sonstige Kosten und Kalkulatorische Kosten) abgedeckt werden. Umgekehrt kann man schließen, dass die Summe aus Personalkosten (produktiv und unproduktiv) je Stunde, Sonstige Kosten je Stunde und Kalkulatorische Kosten je Stunde gerade dem Betrag der kostendeckenden Wertschöpfung entsprechen müssen. Dieser Wert wird auch Lohnverrechnungssatz genannt (s. Tabelle 5). Somit entspricht der Lohnverrechnungssatz inhaltlich genau der Mindest-Wertschöpfung. Addiert man zur Mindest-Wertschöpfung noch das Betriebsergebnis (Gewinn) hinzu, ergibt sich inhaltlich die Soll-Wertschöpfung.

### Ergebnis – Wertschöpfung als Kalkulationskennzahl

Für das Praxisbeispiel (s. Tabelle 3) wurde eine auftragsbezogene Wertschöpfung in Höhe von 61,00 €h ermittelt. Die Mindest-Wertschöpfung des Unternehmens Erich Muster SHK beträgt allerdings 52,00 €h (s. Tabelle 5). Somit ergibt sich ein auftragsbezogener Gewinn in Höhe von 9,00 €h – also insgesamt 450,00 € (9,00 €h x 50 Stunden). Der Mindestangebotspreis müsste also 8.100,00 € betragen, um rein kostendeckend zu sein. Somit hat der Unternehmer eine sehr gute Grundlage im Vorfeld der Angebotsabgabe für eine Einschätzung des möglichen Verhandlungsspielraumes.

Als Zwischenergebnis lässt sich deshalb formulieren:

- Das Konzept der Wertschöpfung eignet sich hervorragend zur Angebotsbeurteilung im Vorfeld der Angebotsabgabe.
- Es ist bestechend einfach: Schließlich stellt es gemeinhin kein Problem dar, aus der Kalkulationsübersicht der Handwerkersoftware vom ermittelten Angebotspreis den Material-Einkauf und die Fremdleistungen abzuziehen und den ermittelten Betrag durch die Anzahl der hinterlegten Montagezeiten zu dividieren, um die auftragsbezogene Wertschöpfung je Zeiteinheit zu erhalten.
- Es lassen sich problemlos angebotsbezogene Preisgrenzen zur Verhandlungsführung ermitteln.
- Einzig die Gewinnung von unternehmensbezogenen Vergleichszahlen, wie Mindest- und Soll-Wertschöpfung, muss sichergestellt sein. Allerdings gilt dieser Grundsatz für alle Kalkulationsverfahren. Schließlich kann eine Kalkulation nie richtiger sein, als es die wertmäßigen Kalkulationsvorgaben des Unternehmers erlauben.
- Das Konzept der Wertschöpfung eignet sich ebenfalls ideal zur Nachkalkulation, indem anstelle der Plan-Werte die Ist-Werte eingesetzt werden. Somit kann im Nachgang des Auftrages die tatsächlich realisierte Wertschöpfung eines Auftrages ermittelt werden.
- Die Wertschöpfung ist wesentlich einfacher zu handhaben als die Deckungsbeitragsrechnung, gleichwohl eine gewisse Verwandtschaft zwischen beiden Konzepten nicht zu übersehen ist.

**Weitere Hinweise:**

Berufsförderungswerk der Gebäude-  
und Energietechnikhandwerke e.V.  
Am Neuen Markt 11  
14467 Potsdam

T: 03 31 / 74 38 16 – 0  
F: 03 31 / 74 38 16 – 9  
Mail: bfw@shk-potsdam.de  
Internet: www.berufsfoerderungswerk.com

**Zum Autor:**

Dipl.-Betriebswirt Steeven Bretz  
Seit Mai 2001 Referent für Betriebswirtschaft beim ZVSHK und BFW  
Schwerpunkt: Beratung und Schulung rund um die Kalkulation