

So kalkulieren Sie sich ins eigene Grab!

von Christoph Groß



„In guten wie in schlechten Zeiten“ heißt wohl das bekannteste „Eheversprechen“. Doch viele Unternehmen „verheiraten“ sich viel zu langfristig mit den einmal und dann oft falsch ermittelten Stundensätzen oder Gemeinkosten. Man wundert sich dann irgendwann, warum der Gewinn sinkt, verursacht durch Aufträge mit geringem Deckungsbeitrag oder durch errechnete Preise, die der Kunde einfach nicht mehr akzeptiert.

Dass man einmal erstellte Kalkulationen, Verrechnungssätze oder ermittelte Preise nicht täglich den sich ändernden Gegebenheiten anpassen kann, sollte sicherlich jedem klar sein. Wer aber nicht weiß, wie die aktuelle Kostenstruktur aussieht, hat ein Problem. Besonders schlimm wird es dann, wenn die guten Zeiten schlechter werden und die „Gutwetterkalkulationen“ nicht mehr greifen.

Stellen Sie doch einfach Ihr Controlling einmal auf die Probe, um herauszufinden, ob Sie auch für die wohl wieder aufkommenden schlechten Zeiten gut gerüstet sind oder es an der Zeit ist, sich von Ihren alten Kalkulationsgrundlagen „scheiden zu lassen“, bevor es zu spät ist!

Nachfolgend sind beispielhaft 10 Fehler aufgelistet, die Sie unbedingt vermeiden sollten.

1. Nur Vollkosten bieten nicht genug Transparenz

Wissen Sie bis auf Artelebene und sogar bis zum einzelnen Arbeitsgang in der Fertigung, wo Ihre **Grenzkosten** liegen, und kennen Sie den dadurch ermittelbaren „**Kampfpreis**“ für Ihre Preisverhandlung? Die wenigsten Unternehmen

können dies wirklich von sich behaupten. Deswegen wird in vielen Preisverhandlungen immer wieder auf den „**Marktpreis**“ verwiesen. D.h. im schlechtesten Fall lehnt man sich an einer falschen Kalkulation des Mitbewerbs an, unterbietet diesen Preis noch etwas, um den Auftrag zu erhalten, und weiß eigentlich gar nicht, ob oder wie tief man damit gerade ins Minus gerutscht ist. Deswegen ist es eigentlich **sinnvoll, die Voll- und Grenzkosten zu kalkulieren**, um mit Hilfe dieser Kostentransparenz eine kontrollierte Entscheidung zu treffen. Auch wenn dies im Einzelfall bedeuten kann, einen Verlust bewusst in Kauf zu nehmen.

Problematisch ist dabei, dass viele ERP-Lösungen gar nicht durchgängig in der Lage sind, Voll- und Grenzkosten zu verarbeiten. Das Angebotskalkulationsschema ist meist sehr ausführlich gestaltet. Umso mehr man sich jedoch der Nachkalkulation nähert, desto spärlicher verfügbar werden die hier vorhandenen Daten. Ein echter durchgängiger Vergleich und Controlling auf Voll- und Grenzkostenbasis ist damit erst gar nicht möglich.

***Der Praxistipp:** Ermitteln Sie Ihre Verrechnungssätze zu Voll- und Grenzkosten und bauen Sie Ihr Kalkulationsschema um, damit Sie mehr Transparenz erhalten, Kampfpreise ermitteln und besser definieren können, ob Sie mit einem Artikel, Auftrag oder Kunden wirklich Geld verdienen.*

2. Stundensätze werden auf Basis von Vergangenheitswerten berechnet

Wer kalkuliert, sollte eigentlich an die Zukunft denken. Doch viele Unternehmen ziehen es vor,

mit aufwendigen Controllingprozessen Istkosten zu erfassen und diese als Basis zu nutzen, um hiervon deren Sollkosten und z.B. die auf dieser Basis ermittelten Stundensätze zu berechnen. Das kann sehr gefährlich werden, wenn in Zeiten ständiger Konjunkturschwankungen kaum ein Jahr wie das andere ist. Wer Daten aus dem Krisenjahr nutzt, um darauf Zahlen für ein Boomjahr abzuleiten oder umgekehrt, kann nur falsch liegen. Deswegen sollte es eigentlich selbstverständlich sein, Kostendaten wie z.B. einen Stundensatz analytisch zu ermitteln und vorhandene Istdaten rein zu Kontrollzwecken heranzuziehen.

***Der Praxistipp:** Ermitteln Sie Verrechnungssätze für die Zukunft analytisch und nicht auf Basis vorhandener Vergangenheitswerte.*

3. Schichtvarianten für Stundensätze werden nicht ermittelt

Kalkulieren Sie einen Stundensatz für 1,2, oder 3 Schichten und berücksichtigen Sie dabei auch noch die möglichen Überstunden? Nur wenige Unternehmen ermitteln **alle im Betrieb möglichen Stundensatzvarianten**, um dann die Entscheidung zu treffen, mit welchem Arbeitsplatz sie welche Stundensatzvariante in der Kalkulation nutzen (vgl. [Abbildung 1](#)). Die Regel ist, dass ein Stundensatz errechnet wird, der aber nicht immer den tatsächlichen Gegebenheiten im Unternehmen entspricht.

Wer z.B. in den letzten Jahren nur einschichtig gearbeitet hat und nun auf Basis des „Konjunkturgewinns“ gar zwei- oder dreischichtig arbeiten konnte, der sollte genau nachdenken, mit welchem Stundensatz er kalkuliert. Ist

Kalkulation für Mandant Musterfertigung, Jahr 2013, Arbeitsplatz 10710 in € 1 Schicht								
Kostenart	Fixkosten	Var.Kosten	1 Schicht, 1 Überstd.	1 Schicht, 2 Überstd.	2 Schichten, 0 Überstd.	2 Schichten, 1 Überstd.	2 Schichten, 2 Überstd.	3 Schichten, 0 Überstd.
Jahresleistung (h)	1904	1904	2142	2380	3808	4284	4760	5712
Abschreibung	23,63	0,00	21,01	18,91	11,82	10,50	9,45	7,88
Zinsen	4,14	0,00	3,68	3,31	2,07	1,84	1,65	1,38
Raumkosten	0,00	1,26	1,12	1,01	0,63	0,56	0,50	0,42
Instandhaltung	0,00	2,36	2,10	1,89	1,18	1,05	0,95	0,79
Energiekosten	0,00	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40
Sonstige Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maschinenkosten	27,77	6,02	30,31	27,52	18,10	16,35	14,95	12,87
Werkzeugkosten	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Restgemeinkosten	0,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Arbeitsplatzkosten	27,77	21,02	45,31	42,52	33,10	31,35	29,95	27,87
Lohnkosten	0,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Sonderlohn	0,00	0,00	0,28	0,50	0,63	1,11	1,50	1,04
Verdienstgrad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lohnsumme	0,00	10,00	10,28	10,50	10,62	11,11	11,50	11,04
Mehrmaschinenbedienung	0,00	10,00	10,28	10,50	10,62	11,11	11,50	11,04
Lohnnebenkosten	0,00	7,00	7,20	7,35	7,43	7,78	8,05	7,73
Gesamtlohnkosten	0,00	17,00	17,48	17,85	18,05	18,89	19,55	18,77
	27,77	38,02						
Gesamtsummen		65,79	62,79	60,37	51,15	50,24	49,50	46,64

Abb. 1: Kalkulation eines Variantenstundensatzes in Schichtmodellen inkl. Überstunden

plötzlich nur noch Arbeit für den Einschichtbetrieb vorhanden und wurde vorher auf Basis von 2 Schichten taxiert, bedeutet dies mit jeder verkauften Stunde ein Minus auf dem Konto.

Der Praxistipp: Ermitteln Sie alle im Hause möglichen Stundensatzvarianten und entscheiden Sie dann, welche in Ihre Kalkulation mit einfließen.

4. Stundensätze für die Vor- und Nachkalkulation sind immer gleich

Sie kalkulieren sicherlich auch Ihren Artikel mit dem gleichen Stundensatz, sowohl in der Vor- als auch in der Nachkalkulation, oder? Doch was, wenn sich beim Auftrag im Vergleich zum Angebot die Anzahl der Schichten geändert hat, plötzlich doch eine Mehrmaschinenbedienung möglich war oder sich Basisdaten wie die

Lohnnebenkosten modifiziert haben, weil der Auftrag über 6 Monate lief und ursprünglich mit den Stundensätzen vom letzten Jahr berechnet wurde?

Kaum ein Unternehmen ist in der Lage, in der Auftragskalkulation mit realistischen Istwerten zu arbeiten. Das bedeutet, dass wenige Nachkalkulationen wirklich der Realität entsprechen. Nicht nur, dass Stunden- oder Verrechnungssätze, die diese Änderung berücksichtigen, gar nicht ermittelt wurden, vielmehr lassen nicht alle ERP-Lösungen in der Nachkalkulation andere Stundensätze zu, weil diese erst gar nicht erfasst werden können. Wer Kalkulationsdaten z.B. auch nicht mit einem Gültigkeitsdatum versehen kann, der kann sich sicher sein, dass seine mitlaufende oder Nachkalkulation gar nicht aussagekräftig ist.

Der Praxistipp: Prüfen Sie Ihre ERP-Lösung auf die Fähigkeit, in Vor-, mitlaufender und Nach-

kalkulation verschiedene Stundensätze zu verarbeiten, und ermitteln Sie diese für alle Arbeitsplätze, bei denen entsprechende Abweichungen auftreten können.

5. Maschinen und Anlagen mit geringer Auslastung werden zum „Marktpreis“ berechnet

Nicht selten werden einzelne Maschinen oder Anlagen gekauft, um einen aktuellen Kundenbedarf zu befriedigen. Dies bedeutet jedoch, zumindest am Anfang, oft auch eine geringe Auslastung; dass eine gering ausgelastete Anlage eigentlich teurer pro Stunde sein sollte als eine mindestens im 1-Schichtbetrieb eingesetzte, erscheint eigentlich logisch. Allzu oft wird dieser Fakt aber vom Unternehmer ignoriert; anstatt mit dem Kunden zu verhandeln, die echten Kosten zu tragen oder andere Lohnarbeiten auf dieser Maschine durchzuführen, ganz gemäß dem Motto „Augen zu und durch, weil es eh nicht anders geht“, wird der sogenannte „Marktpreis“ herangezogen, der bei den meisten Unternehmen auf Basis eines 1-Schichtbetriebs fußt.

Dass dies auf die Dauer nicht gut gehen kann, sollte jedem klar sein. Im nachfolgenden Beispiel macht der Vollkosten-Unterschied mehr als € 120,- pro Stunde aus! Das bedeutet, dass

Autor



Christoph Groß

ist seit 2005 als Unternehmensberater im Bereich der Potenzialanalyse, Bedarfsermittlung, Auswahl und Einführung von Software-Lösungen in Industrie, Handel und Logistik tätig. Er berät seine Kunden neutral und sichert dies mit einer „Geld-zurück-Garantie“ ab. Bisher betreute er ca. 39 Projekte mit einem Ausschreibungsvolumen von > 10 Mio. € in Software und Dienstleistungen.

www.scc-center.de

mit jeder Stunde ein ordentliches Minus eingefahren wird. Schlimm genug, dass diese Zahl meist nicht bekannt ist. Und schon wieder mal ein großer Nagel für Ihren eigenen Sarg (vgl. [Abbildung 2](#)).

Der Praxistipp: Ermitteln Sie auf jeden Fall den Stundensatz für Maschinen und Anlagen mit geringer Auslastung auch zu dem entsprechenden Auslastungswert und entscheiden Sie erst danach, wie Sie mit dem Verlust umgehen wollen, der jede Stunde erzeugt wird, in der die Maschine nicht, oder unzureichend ausgelastet arbeitet.

6. Plan/Soll/Ist-Analysen sind oft nicht möglich oder werden gar nicht gemacht

Planungen haben, je nach Unternehmen und Branche, eine immer kürzere „Halbwertszeit“. Ob aus Konjunkturgründen, wegen ständiger Umstellungen der gefertigten Produkte auf Grund von Modellwechseln oder auf Basis von sich ständig ändernden Kundenwünschen, der Spruch „nichts ist so stetig wie der Wandel“ trifft auf immer mehr Unternehmensplanungen zu. Das Mindeste, was nun gefordert werden müsste, wäre die **Kontrolle des erstellten Plans** z.B. bei Fertigungsunternehmen auf Basis der „**Beschäftigungsabweichung**“. Für die meisten Unternehmen ist es möglich, auf Arbeitsplatzebene zu ermitteln, wie viele Stunden der Arbeitsplatz oder die Maschine wirklich für Aufträge tätig

Kalkulation für Mandant Musterfertigung, Jahr 2013, Arbeitsplatz 10730 in €			
1 Schicht			
Kostenart	Fixkosten	Var.Kosten	Festgesetzte Nutzungsdauer
Jahresleistung (h)	1904	1904	500
Abschreibung	47,27	0,00	180,00
Zinsen	8,27	0,00	31,50
Raumkosten	0,00	1,58	6,00
Instandhaltung	0,00	4,73	18,00
Energiekosten	0,00	4,00	4,00
Sonstige Kosten	0,00	0,00	0,00
Maschinenkosten	55,54	10,31	239,50
Werkzeugkosten	0,00	7,00	7,00
Restgemeinkosten	0,00	10,00	10,00
Arbeitsplatzkosten	55,54	27,31	256,50
Lohnkosten	0,00	10,00	10,00
Sonderlohn	0,00	0,00	0,00
Verdienstgrad	0,00	0,00	0,00
Lohnsumme	0,00	10,00	10,00
Mehrmaschinenbedienung	0,00	20,00	20,00
Lohnnebenkosten	0,00	14,00	14,00
Gesamtlohnkosten	0,00	34,00	34,00
	55,54	61,31	
Gesamtsummen		116,85	290,5

Abb. 2: Stundensatz 1-Schicht mit 1904 Stunden p.a. vs. 500 p.a.

war. Diese Zahl reicht eigentlich schon aus, um hiervon die Beschäftigungsabweichung zu Herstellkosten zu ermitteln und die relevantesten Kostenarten in Kombination mit den Istdaten aus der Finanzbuchhaltung zu kontrollieren.

Leider verfügen viele ERP oder Controllinglösungen nicht über diese Funktionalität. Deswegen werden in den meisten Unternehmen nur

Plan-Ist-Analysen gemacht und die Soll-Werte vernachlässigt, obwohl diese **für eine richtige Entscheidungsfindung relevant** wären (vgl. [Abbildung 3](#)).

Der Praxistipp: Nutzen Sie Ihre Istdaten z.B. aus der Betriebsdatenerfassung, um davon Soll-Werte in der Planung zu ermitteln, und vergleichen Sie dann diese Werte mit den Istwerten aus der Finanzbuchhaltung.

Budget Plan/Soll-Vergleich - Detailanzeige nach Monaten für Mandant Musterfertigung, Jahr 2013 in €							
Art	Arbeitsplatz	AfA €	Zins €	Instandhaltung €	kW-h	Stromkosten €	Werkz.-kosten €
01Std - pro Stunde	10600 G-Messmaschine Qualitätskontrolle	34,66	6,07	3,47	20,00	1,00	2,00
1 Planwerte Januar	10600 G-Messmaschine Qualitätskontrolle	5.753,56	1.007,62	576,02	3.320,00	166,00	332,00
2 Soll Werte Januar	10600 G-Messmaschine Qualitätskontrolle	6.585,40	1.153,30	659,30	3.800,00	190,00	380,00
3 Diff - Plan/Soll	10600 G-Messmaschine Qualitätskontrolle	831,84	145,68	83,28	480,00	24,00	48,00

Abb. 3: Plan/Soll-Abweichungen für einen Arbeitsplatz in einem Monat für ausgewählte Kostenarten, auf Basis der Stundensatzkalkulation mit abgeleiteter Budgetplanung zu Herstellkosten

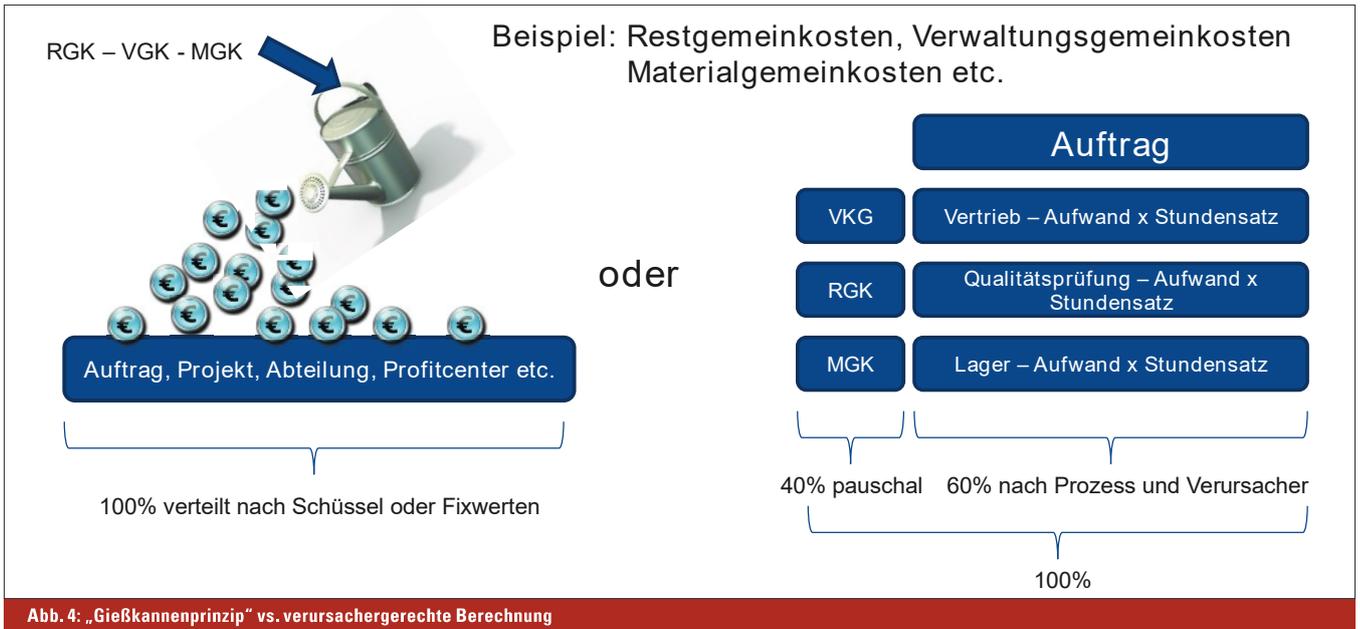


Abb. 4: „Gießkannenprinzip“ vs. verursachergerechte Berechnung

7. Gemeinkosten werden pauschal und nicht verursachergerecht verteilt

In vielen Unternehmen wird ein **pauschaler Gemeinkostensatz ermittelt**. Ob Materialgemeinkosten, Restgemeinkosten oder Verwaltungsgemeinkosten, jeder Auftrag wird per Gießkannenprinzip mit den entsprechenden Kosten „beglückt“. Leider führt dies zu einer völlig falschen Kalkulation bei allen Aufträgen, die von der Norm abweichen.

Der Praxistipp: Versuchen Sie so weit als möglich, Kosten verursachergerecht zuzuordnen und entlasten Sie damit die Gemeinkosten (vgl. Abbildung 4).

Beispiel I – Restgemeinkosten in der Qualitätssicherung

Problem: Bisherige Restgemeinkosten wurden mit € 50,- pro Stunde! ermittelt, da im Unter-

nehmen in keinem Arbeitsplatz die Prüfkosten mit eingeflossen sind und diese Kosten somit pauschal bei den Restgemeinkosten landeten.

Grund: Zu hoher Aufwand einer Zeiterfassung der Prüfaufwände.

Lösung: Pauschale Zuordnung der Prüfzeiten pro Arbeitsplan/Artikel in 3 Stufen:

- „einfacher Auftrag“ – Kontrollaufwand (+)
2 Stunden direkte Zuordnung
- „mittlerer Auftrag“ – Kontrollaufwand (++)
5 Stunden direkte Zuordnung
- „großer Auftrag“ – Kontrollaufwand (+++)
10 Stunden direkte Zuordnung

Ergebnis: Durch die Zuordnung „Aufwand x Stundensatz“ konnten die Restgemeinkosten mit limitiertem Aufwand auf € 30,- pro Stunde kalkulatorisch gesenkt werden.

Dadurch erfolgt keine Belohnung bzw. Bestrafung von Aufträgen in der Kalkulation mit einem völlig falschen Restgemeinkostensatz.

Beispiel II – Restgemeinkosten aus den Vertriebsaktivitäten

Problem: Erfreut von den neuen Umsätzen aus China und Russland, vergisst der Unternehmer, die durch die neu aufkommenden Reisen entstandenen Kosten nur dem Verursacher korrekt zu belasten. Dadurch erhöht sich aber der Restgemeinkostensatz für alle Kunden drastisch. Bei einer neuen Kalkulation werden plötzlich die ortsansässigen Kunden mit Zuschlägen belastet, die rein gar nichts mit deren Artikeln zu tun haben. Dies führt dazu, dass lokal vertriebene Artikel übersteuert werden und man letztendlich nicht mehr konkurrenzfähig ist. Für die ausländischen Kunden wiederum werden ggf. zu niedrige Preise kalkuliert, da die Gemeinkosten ja auf die falschen Kunden oder Produkte umgelegt wurden.

Lösung: Wie im Fallbeispiel I sollten die Aufwände z.B. durch Zuordnung eines Stundensatzes für den tätigen Geschäftsführer oder Vertrieb mit den entsprechenden Aufwands-

<p><u>Bilanziell – aus Fibu</u></p> <p>Basis: AFA gemäß tatsächlicher Abschreibung (€ 20.000,--) Bilanziell ausgewiesene Zinsen (€ 30.000,--)</p> <p>Bilanzielles Betriebsergebnis: € 100.000,-- Gewinn</p>	<p><u>Betriebswirtschaftung – aus AnCo</u></p> <p>Basis: AFA kalkulatorisch – aus Stundensatzermittlung (€ 80.000,--) Kalkulatorische Zinsen aus Stundensatzermittlung (€ 70.000,--)</p> <p>Betriebswirtschaftliches Betriebsergebnis € -50.000,-- Verlust</p>
---	--

Abb. 5: Bilanziell vs. kalkulatorische Bewertung

stunden ermittelt und so zur Entlastung der Vertriebsgemeinkosten herangezogen werden.

8. Betriebswirtschaftliche Werte im Vergleich zu den kalkulatorischen Werten werden nicht überwacht

Es kann schon vorkommen, dass man sich bei der Betrachtung der eigenen BWA über einen anscheinend gesunden Gewinn freut. Doch halt, ist dieser wirklich korrekt? In Fertigungsunternehmen ist dies eigentlich eher selten der Fall. Denn viele Anwender betrachten nur die betriebswirtschaftlichen Werte und vernachlässigen dabei die kalkulatorischen Werte.

Beispiel: Zinsen

Wer von der „reichen“ Mutterfirma zinsfrei oder zu subventionierten Kosten mit Finanzmitteln versorgt wird, kann sich erst einmal glücklich schätzen. Wer diese Werte z.B. in seine Kalkulation mit einfließen lässt, begibt sich in Abhängigkeit und Gefahr. Was geschieht mit Ihrer Kalkulation, wenn diese Mittel plötzlich nicht mehr fließen und Sie ab sofort 8% Zinsen zahlen müssen? Die neue Kalkulation wird dazu führen, dass Sie reihenweise Kunden verlieren.

Umgekehrt kann es vorkommen, dass Ihre schlechte Bonität dazu führt, dass Sie von Ihrem KK-Kredit „leben“. Wenn dieser mit 12% angesetzt ist, sollten Sie sich zweimal überlegen, ob dieser Zins in die Kalkulation einfließen darf. Wenn Sie sich für ein „Ja“ entscheiden, sollte Ihnen klar sein, dass Sie wahrscheinlich am „Markt“ vorbeikalkulieren und Ihre Auftragschancen gerade gesunken sind. Kein Kunde ist bereit, für Ihre schlechten Finanzierungsbedingungen mit zu bezahlen.

Beispiel: Afa

Einige Unternehmen empfinden es als Wettbewerbsvorteil, dass ein Großteil der vorhandenen Maschinen und Anlagen schon lange abgeschrieben sind. Umgesetzt auf die Stundensätze verringert das die Kosten dramatisch. Doch haben diese Unternehmen aus den Jahren der Abschreibungen wirklich genug Rückstellungen

gebildet, die heute noch vorhanden sind, um morgen neu zu investieren? Wohl kaum. Wer diesen Fehler macht, lebt von der Substanz und steht irgendwann mit Maschinen und Anlagen da, die einfach nicht mehr konkurrenzfähig sind. Kein Wunder, dass höchst erfolgreiche Unternehmen kalkulatorisch auch noch 20+ Jahre alte Anlagen abschreiben und somit immer genug Rückstellungen für Neuinvestitionen bilden können.

Der Praxistipp: Berücksichtigen Sie nicht nur bilanzielle Werte wie Zins oder Afa, sondern ermitteln Sie auch die kalkulatorischen Werte und stellen Sie diese gegenüber (vgl. *Abbildung 5*).

9. Aufwendige Controllinglösungen als Basis f.d. Stundensatzermittlung oder das Gemeinkostencontrolling werden schlecht gepflegt und liefern immer schlechtere Daten

Planen, Buchen, Planen, Buchen: Viele Controllinglösungen verlangen von den Anwendern nicht nur **Unmengen von Daten**, sondern auch eine **immense Granularität**, komplizierte Verteilungsschlüssel und eine Disziplin, die kaum ein Unternehmen einhalten kann. Leider tendiert man auch in vielen Unternehmen dazu, sich auf die Kalkulation bis ins letzte Detail zu fokussieren, ohne dabei wirklich zu bedenken, ob der einzelne Buchungsvorgang, z.B. der Bohrer als Werkzeug für eine Maschine, mehr kostet als der Bohrer.

Das Ergebnis spricht für sich, selbst wenn über die Zeit die Daten immer ungenauer werden, weil die Buchungsdisziplin nachlässt, die anfänglich detaillierten Verteilungsschlüssel immer grober werden und man zum Schluss damit zufrieden ist, die Kosten einfach „irgendwohin“ gebucht zu haben, um endlich weiterarbeiten zu können. Besonders wenn man dann auf dieser Datenbasis neue Hochrechnungen nur mit pauschalen Prozentsätzen erstellt und diese auf ohnehin schon falschen Werten gründet.

Der Praxistipp: Fokussieren Sie sich je nach Unternehmenstyp auf einige Schlüsselwerte und planen, überwachen, bzw. passen Sie diese bei aufkommenden Abweichungen an. Meist

sind es weniger Werte als erwartet, an denen Sie erkennen können, in welche Richtung die Reise geht.

10. „Management by Kontostand“ ist nicht genug

„Warum soll ich korrekte Stundensätze oder Gemeinkosten überhaupt ermitteln, wir verdienen doch Geld“ – eine Aussage, die man immer wieder hört. Doch leider ist diese Methode nur in guten Zeiten einigermaßen akzeptabel. Sobald es etwas „enger“ wird, kann eine derartige Einstellung einer der vielen Nägel zu Ihrem Sarg werden.

Gerade mittelständische Unternehmen sind allzu oft der Meinung, dass „Controlling“ nur etwas für große Firmen ist und im eigenen Unternehmen der Inhaber bisher immer das richtige „Gefühl“ fürs Geschäft gehabt hat – und damit auch erfolgreich gefahren ist.

Der Praxistipp: Je nach Unternehmenstyp sind zumindest die „Basics“ im Controlling einzuhalten. Z.B. sauber definierte Stücklisten und Arbeitspläne als Basis für eine Herstellkostenkalkulation, ein Kalkulationsschema, das zugleich als Checkliste gilt und sicherstellt, dass nachvollziehbar und einheitlich kalkuliert wird etc.

Gesamtfazit

Wer seine Stundensätze alle paar Jahre kalkuliert, mit Durchschnittsstundensätzen in Abteilungen arbeitet, seine Gemeinkosten nicht monatlich analysiert oder einen oder mehrere der im Vorfeld genannten Fehler macht, steht eigentlich schon mit einem Fuß im Grab. Leider ist das Konjunkturwetter wohl für viele Unternehmen noch zu gut und der Schmerz zu gering, um diese Themen effizient zu adressieren. Dass es aber gemacht werden sollte, ist hoffentlich etwas deutlicher geworden.

Treffen Sie also Vorkehrungen im Controlling, damit diese und andere Fehler nicht zu einer Schachtel Sargnägel werden, die dann früher oder später zum Einsatz kommen! ■