



Stundensatz und Gemeinkostenermittlung – meist ungenauer als man denkt!

von Christoph Groß

Jedes Fertigungsunternehmen braucht sie, die Stundensätze pro Arbeitsplatz, Maschine oder Anlage sowie die Restgemeinkosten, Materialgemeinkosten etc. Doch **wird bei der Ermittlung richtig kalkuliert?** Sind die eingesetzten IT Werkzeuge und Methoden für die Aufgabenstellung geeignet? Werden die benötigten Ergebnisse geliefert?

Mal ehrlich, wissen Sie ob Ihre Stundensätze im Unternehmen stimmen? Ich wage zu behaupten, dass ein Großteil aller Stundensätze in deutschen Unternehmen fehlerhaft sind! Wahrlich eine mutige Aussage, aber eine die wir immer wieder unter Beweis stellen konnten. Zuletzt bei einer Gemeinschaftsumfrage zum Thema Stundensatz- und Gemeinkostenermittlung. (Vom BCC-Partnernet initiierte und im Verbund mit Controllern E-News und MM Maschinenmarkt durchgeführte Umfrage.)

Auch in diesem Bereich ist Eines eindeutig erwiesen: „**Die Kalkulation ist die Summe ihrer Teile**“ (vgl. [Abbildung 1](#)). Wer, und sei es auch nur in kleinerem Umfang, bei der Ermittlung der einzelnen Kostenblöcke Fehler macht, wird gemäß dem Dominoeffekt seine Fehler erheblich vermehren und somit Entscheidungen auf einer falschen Kalkulationsgrundlage treffen. Gerade heutzutage kann dies tödlicher denn je sein, denn nur wer auf Basis korrekter und aktueller Daten kalkuliert, ist in der Lage, richtig zu verhandeln und in den Bereichen zu optimieren und rationalisieren, in denen Potentiale vorhanden sind.

Die durchgeführte Umfrage sollte etwas mehr Licht in's Dunkel zum Thema „Status der Stundensatz- und Gemeinkostenermittlung“ bringen. Die ermittelten Ergebnisse sind dabei sicherlich für die meisten Leser überraschend.

Die Selbsteinschätzung ist hoch. Kann die Realität mithalten?

Die Umfrage hat es ergeben. Ich muss völlig falsch liegen. Warum sonst sollten über 70% aller befragten Unternehmen der Meinung sein, dass deren Kalkulation völlig in Ordnung ist (siehe [Abbildung 2](#)). Irgendwo muss hier ein Fehler vorliegen. Aber schauen wir doch einfach die Ergebnisauswertung an und entscheiden danach, ob sich hier wahrscheinlich einige Befragte heftig überschätzt haben oder gar doch richtig liegen. Dabei ist festzustellen, dass 90 % aller Befragten aus dem Finanzbereich kommen und somit mit dem Thema bewandert sein sollten.

Haben Finanz- und Controllingsysteme bei der Stundensatz- und Gemeinkostenermittlung versagt?

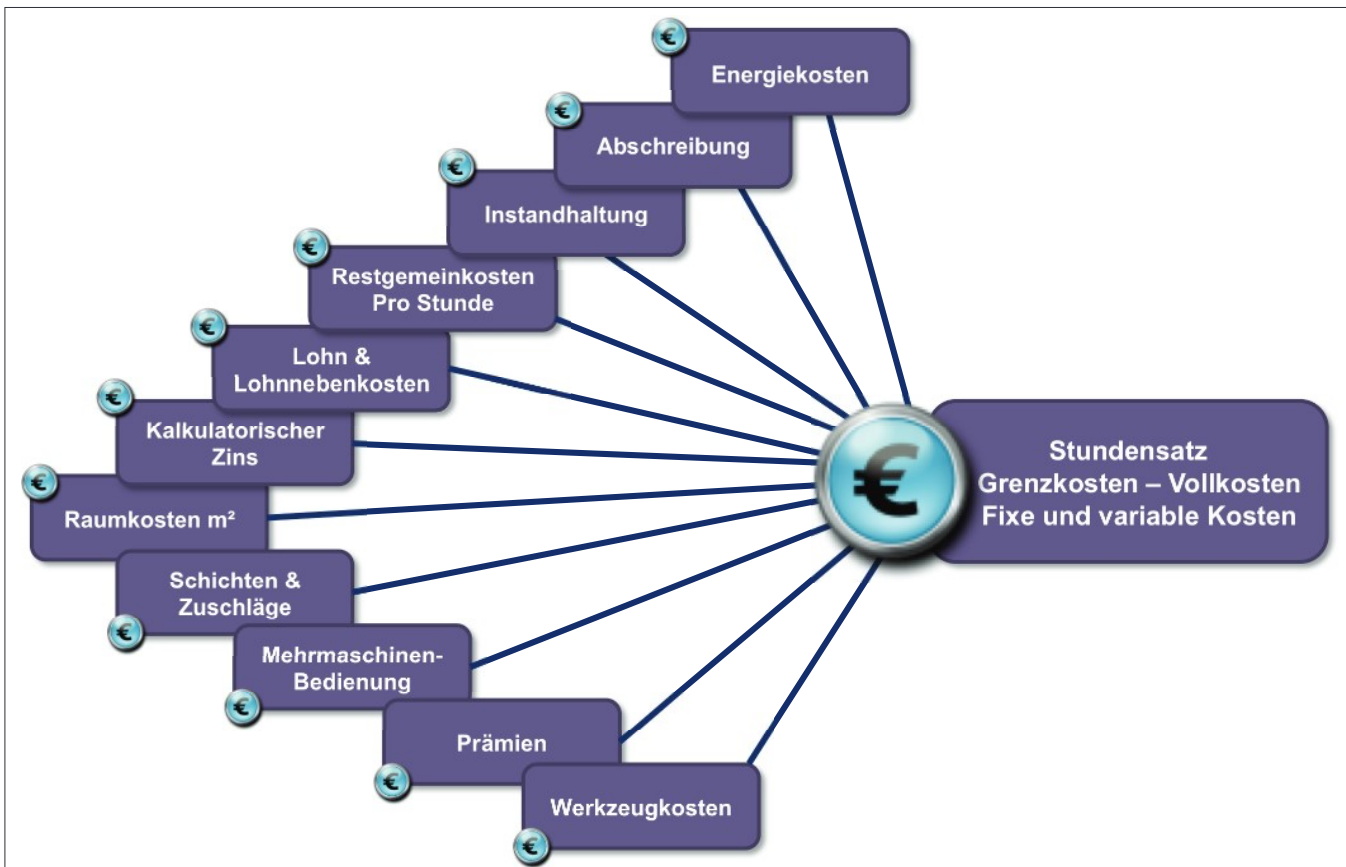


Abb. 1: Faktoren bei der Stundensatzermittlung – viele kleine Fehler werden zu großen Problemen.

Genauigkeit der Kalkulationen	
100% genau	10,8%
95% genau	61,5%
weniger als 90% genau	16,9%
nicht bekannt	10,8%
	100,0%
Position	
Geschäftsführung	6,2%
Finanzen & Controlling	90,8%
Arbeitsvorbereitung & Fertigung	1,5%
Sonstige	1,5%
	100,0%

Abb. 2: Genauigkeit der Kalkulation

Es ist schon verwunderlich, mehrheitlich wird, und dies gänzlich unabhängig von der Unternehmensgröße, mit MS-Excel® gearbeitet. Das bedeutet, dass kaum eine ERP- oder Controllinglösung am Markt die benötigten Funktionalitäten liefert. Wie risikobehaftet MS Excel® basierte Lösungen sein können, sollte den meisten Lesern klar sein. Einige Themen wie: Integration, Nachvollziehbarkeit, Versionsverwaltung etc. sprechen dabei für sich. Bedenklich ist dabei auch, dass die selbst erstellte Lösung nur auf Basis des eigenen Know-

Von einer Prozesskostenrechnung noch weit entfernt!

Es wird wohl am Aufwand in den herkömmlichen Lösungen und Methoden liegen, dass kaum ein Unternehmen auf Prozesskostenbasis kalkuliert. Kein Wunder, denn der damit verbundene Overhead von IT bis Personal steht meist in keinem Verhältnis. Dabei stellt

sich die Frage, ob man nicht auf viel einfacherem Weg sein Ziel erreichen kann. Was durchaus der Fall ist. Klar ist aber definitiv, dass fast 50% der Unternehmen mit einer reinen Vollkostenkalkulation keine ausreichende Basis haben, um deren Kalkulation sinnvoll bei der Preisermittlung, Verhandlungen etc. ein-

How's aufgebaut sein kann. Dass dies aber verbesserungsfähig ist, hat die Umfrage ergeben. Damit stellt sich die Frage, ob es nicht doch sinnvoller ist, eine professionelle Lösung zur Ermittlung einzusetzen.

Mit welcher Lösung werden Stundensätze ermittelt	
Controllingsoftware	6,2%
ERP-Lösung	16,9%
MS-Excel	70,8%
Eigenentwicklung	
Manuell	1,5%
Nicht bekannt	1,5%
	100,0%
Mit welcher Lösung werden die Gemeinkosten ermittelt	
Controllingsoftware	6,2%
ERP-Lösung	20,0%
MS-Excel	66,2%
Manuell	3,1%
Gar nicht	1,5%
Nicht bekannt	3,1%
	100,0%

Abb. 3: Verwendete Hilfsmittel

Kalkulationsmethode	
Zu Vollkosten	49,2%
Zu Voll- & Grenzkosten	40,0%
Prozesskosten komplett	10,8%
	100,0%

Abb. 4: Kalkulationsmethode

setzen zu können. Nur Vollkosten sind einfach nicht aussagekräftig genug.

Das Fallbeispiel, oder das wiederholte „Erschrecken“

Bereits bei einer Veranstaltung des ICV der Regionalgruppe Bodensee wurden 3 Fragen an das vorhandene Fachpublikum gestellt. Die Antworten waren für uns eine Überraschung. Eine derart große Bandbreite hätten wir nicht erwartet. Besonders erstaunlich ist dabei, dass sowohl bei der Umfrage im Arbeitskreis, als auch bei der Online Umfrage die Ergebnisse fast identisch waren.

	Lohnnebenkosten als Zuschlagsatz		Zinssatz für Stundensatz		Restgemeinkosten in € pro Stunde	
	Umfrage	ICV-AK	Umfrage	ICV-AK	Umfrage	ICV-AK
Niedrigster Wert	20%	18%	2,00%	2,50%	5,00	4,00
Durchschnitt	52%	58%	5,86%	6,87%	35,00	22,70
Höchster Wert	130%	150%	15,00%	15,00%	100,00	60,00

Abb. 5: Kostenfaktor Beispielarbeitsplatz

Das Beispielunternehmen, auf das sich die Fragen beziehen:

- Branche: Maschinenbau - Standard und Sonderanfertigung
- Standort: München
- 250 Mitarbeiter (180 Fertigung, 50 Verwaltung, 20 Entwicklung)
- International Vertrieb und Service

Die Fragen:

- Mit welchen Lohnnebenkosten rechnen Sie bei der Kalkulation?
- Wie hoch sind die Restgemeinkosten pro Stunde?
- Mit welchem Zinssatz rechnen Sie?

Antwort zu a.) Lohnnebenkosten

Eigentlich sollte die Ermittlung der Lohnnebenkosten zum „kleinen 1 x 1 im Controlling“ gehö-

ren. Die Ergebnisse der Umfragen verraten aber, dass selbst hier noch ein erheblicher Nachholbedarf an Fachwissen zu herrschen scheint. Kernthema ist dabei, ein **einheitliches Verständnis darüber aufzubauen**, welche Kosten-

blöcke eigentlich zu den Lohnnebenkosten gehören. Bei den Unternehmen stellen wir schlichtweg oft fest, dass wichtige Nebenkostenbereiche einfach vergessen werden oder falsch zugeordnet sind.

Die Ergebnisse sind dabei bei den beiden Umfragen erstaunlich ähnlich und erschreckend zugleich. Die korrekte Antwort könnte hier im Beispielunternehmen zwischen 85% und 100% liegen. Nicht nur der viel zu niedrige Werte mit 20% (angegebener Durchschnitt), als auch die Abweichungen von 110% Punkten sind erstaunlich.

Kostenfaktor Beispielarbeitsplatz: max 110 % Unterschied -1 % Abweichung = € 0,15 pro

den gezahlten Kontokorrentzinsen) anzuwenden oder zu versuchen, etwas Rendite bereits in den Zinsen zu erwirtschaften. Beide liegen falsch. **Die kalkulatorischen Zinsen sollten marktgerechten Zinsen entsprechen** und im Beispielunternehmen aktuell zwischen 7 % und maximal 9 % liegen.

Kostenfaktor Beispielarbeitsplatz: max. 13 % - 1 % Abweichung = € 0,89 pro Stunde (siehe [Abbildung 5](#))

Antwort zu c.) Die Restgemeinkosten

Eine Schätzung der Restgemeinkosten im Beispielunternehmen ist sicherlich der schwierigste Punkt von allen. Am nächsten an der möglichen Wahrheit liegt dabei der ermittelte Durchschnittswert. Ein Gros der Teilnehmer hat aber auch hier unter- oder übertrieben. Ähnlich wie bei den Lohnnebenkosten ergibt sich die Problematik, ob sich die Befragten bewusst sind, welche Kostenblöcke in den Restgemeinkosten aufgehen.

Wichtig ist dabei zu verstehen, dass, umso größer dieser Block ist, umso schwerer wird es sein, die Gemeinkosten durch Rationalisierungsprojekte zu reduzieren. Zielsetzung sollte sein, den z.B. Prozessen in Fertigung, Vertrieb oder Entwicklung mehr direkte Kosten zuzuordnen und damit diesen Kostenblock deutlich zu reduzieren.

Kostenfaktor Beispielarbeitsplatz: max. 95 € pro Stunde Unterschied (siehe [Abbildung 5](#))

Die Konsequenz

Würden wir nun die niedrigsten sowie die höchsten dieser drei Werte der Umfrage als Basis für

Stunde (siehe [Abbildung 5](#))

Antwort zu b.) Der Zinssatz

Auch hier sind die Abweichungen erheblich. Während die einen anscheinend die niedrigen Zinsen vom Geld der Großmutter in die Kalkulation einzubeziehen scheinen, machen andere den Fehler, deren hohe Zinsen (wahrscheinlich basierend auf ein aktuelles Bankenrating und

Autor



Christoph Groß

ist seit 25 Jahren in der Branche tätig. Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Unterstützung bei der Auswahl neuer Lösungen. Im Unternehmen ist er für die Unternehmensentwicklung verantwortlich.

christo.gross@ccn-net.de

Kalkulatorische Stundensatzvarianten:

Richtdaten:	• Anschaffungswert 300.000,- • Laufzeit p.a. 1.688 Stunden • Abschreibung 10 Jahre • Lohn 15 €/h
A. Minimaler Stundensatz	64,95
B. Durchschnittlicher Stundensatz	103,18
C. Höchster Stundensatz	188,00
D. Richtwert Beispielunternehmen (8% Zins, 30% Restgemeinkosten, 80% Lohnnebenkosten)	105,78

Abb. 6: Vollkosten (Kalkuliert mit AnCo APK-Arbeitsplatzkostenrechnung)

die Stundensatzermittlung heranziehen, so bedeutet diese Abweichung einen **Kostenunterschied von bis zu € 123,05 pro Stunde** (siehe Abbildung 6)! Dabei sind dies nur drei von 11 Faktoren bei der Ermittlung gemäß Abbildung 1.

Über die Auswirkung auf die Artikelkalkulation müssen wir hier sicher nicht reden. Die Zahlen sprechen für sich! **Die Abweichung von unserem Richtwert beträgt dabei min. ca. 61 % zu niedrig bis max. ca. 56 % zu hoch.** Eine transparente und korrekte Kalkulation ist auf dieser Basis schlichtweg nicht möglich. **Der Risikofaktor, im Unternehmen falsch zu liegen, sei der Wert zu hoch oder zu niedrig, ist somit immens.** Hier besteht also Handlungsbedarf, den Risikofaktor drastisch zu reduzieren.

Dabei sind aus unserer Erfahrung Richtwerte von 5 % durchaus erzielbar. Es muss nur die richtige Methodik mit Unterstützung der entsprechenden IT-Lösung zum Einsatz kommen. Ansonsten kann kein Mensch wissen, ob der aktuelle Auftrag nun wegen viel zu hoher Kosten verloren oder wegen der viel zu niedrigen, aber nicht kostendeckenden Kalkulation gewonnen wurde. Besonders Letzteres würde dazu führen, dass man mit vollen Auftragsbüchern in die Pleite rasselt.

Unabhängig von der Branche und Unternehmensgröße: Überall besteht Handlungsbedarf. Wer nun denkt, dass besonders große Unternehmen keinen Bedarf der Verbesserung haben und dies wohl eher ein Thema im Mittelstand oder bei kleinen Unternehmen ist, der irrt gewaltig. In der Umfrage konnten wir feststellen, dass kaum eines der befragten Unternehmen,

gänzlich unabhängig von Branchen oder Größe, auch nur annähernd alle Fragen korrekt beantworten konnte.

Fazit: Die Kalkulationsgrundlagen im Großteil der Unternehmen sind stark verbesserungsfähig!

nen, und die Auswirkung der Mindereinnahmen auf unser Betriebsergebnis?

7. Setzen wir nachvollziehbare und flexible IT-Lösungen ein, die alle Varianten an Auswertungen ermöglichen, damit wir wirklich fundierte Entscheidungen treffen können? etc. ■

Das Risiko einer falschen Kalkulationsgrundlage muss schnellstens reduziert werden. Dafür ist mehr Transparenz in der Kalkulation, sowie eine verbesserte Wissensgrundlage bei der Ermittlung der Basisdaten und deren Umsetzung, notwendig. Zusätzlich müssen die IT-Tools gewährleisten, dass die Auswirkungen einer falschen Kalkulation viel schneller ersichtlich gemacht werden können. Und welchen Schluss sollten Sie daraus ziehen?

Stellen Sie sich einfach selber einmal nachfolgende Fragen:

1. Sind unsere Stundensätze aktuell und wirklich korrekt kalkuliert?
2. Sind alle unsere Basisdaten von den Lohnnebenkosten, Werkzeugkosten, Zinsen, Raumbedarf etc. korrekt und fließen diese in den Stundensatz ein?
3. Werden alle Faktoren wie Mehrmaschinenbedienung, Schichten, Zuschläge etc. bei der Stundensatzermittlung richtig berücksichtigt?
4. Ermitteln wir unsere Stundensätze regelmäßig und passen wir diese auch zeitnah den neuen Gegebenheiten, z.B. der Beschäftigungsabweichung, an?
5. Simulieren wir die Auswirkungen der Änderungen der Stundensätze auf den Produktpreis, den Umsatz und den damit verbundenen Deckungsbeitrag im Unternehmen?
6. Kennen wir die Differenz zwischen unserem kalkulatorisch korrekten Stundensatz und dem, den wir am Markt unterbringen kön-