

FACHBEITRÄGE VON UNTERNEHMENSBERATERN
MIT bdivb-ZERTIFIKAT

AUFTRAGSNACHKALKULATION – AUSSAGEFÄHIG UND EFFEKTIV

Eine Symbiose von Controlling
und Informations-Management

Die Notwendigkeit eines Controllings wird zwar von allen akzeptiert, aber in kleineren Unternehmen häufig nicht durchgeführt. Versuche, ein Controllingssystem einzuführen, scheitern oftmals. Der Ansatz der Autoren liegt darin, über die sukzessive Einführung „einfacher“ Controllinginstrumente, schrittweise die dauerhafte Akzeptanz des Controllings zu erreichen und betriebswirtschaftliches Wissen zu vermitteln.

Als Mitglieder der Fachgruppe entwickelten die Autoren im Zuge des Arbeitskreises „Unternehmenswachstum“ eine gemeinsame Praxislösung und kombinierten dabei ihre jeweiligen fachlichen Arbeitsgebiete. Die Relevanz dieser Praxislösung liegt primär bei kleineren Unternehmen (ca. 30 Beschäftigte) und überwiegend Auftragsfertignern.

DIE AUSGANGSLAGE

A) Die in allen Unternehmen vorhandene Standard-BWA ist nicht ausreichend zur unterjährigen Unternehmenssteuerung. Selbst bei Erfassung der monatlichen Bestandsveränderungen sind unterjährige Aussagen hier nur zum Gesamterfolg möglich.

B) Bereits existierende Nachkalkulationen werden oftmals nur isoliert verwendet. Vielfach sind sie eher „technologische“ Auswertungen anhand der Vorkalkulationsprogramme. Dabei wird nur der einzelne Auftrag betrachtet, ohne ihn in eine Gruppe (z.B. Produktgruppe, Auftragsgrößenklasse, Kunde) einzuordnen.

C) Die üblichen Nachkalkulationsprogramme verbinden die Datenverbuchung mit einem primären Auftragsbezug, d.h. „vom Auftrag zum Beleg“ – dem angezeigten Auftrag müssen verschiedene Belege zugeordnet werden. Im Gegensatz dazu sind aber die Belege oftmals nicht auftragsbezogen (wie z.B. Sammelrechnungen von Lieferanten, Stundenerfassungen auf einem Wochen-/ Tagesbeleg).

DER LÖSUNGSANSATZ

Zur Unternehmenssteuerung ist es erforderlich, die Auftragsergebnisse und das Unternehmensergebnis zusammenzuführen. Damit werden die einzelnen Auftragsergebnisse in die Erfüllung der Ertrags- und Kapazitätsplanung eingeordnet. Dabei genügen für eine führungsbezogene Auftragsnachkalkulation 2 Größen: der Rohertrag und die produktiven Stunden.

Dieser Ansatz weicht ab von der allgemein bekannten Aufgabe der Nachkalkulation – der Bestimmung der Selbstkosten und letztlich des Auftragsgewinns. Es sollen jedoch nicht die Selbstkosten und der Gewinn des Auftrages ermittelt werden, denn diese beziehen immer geschlüsselte Gemeinkosten ein. Zudem ist man geneigt, die so ermittelten „Auftragsgewinne“ zu addieren.



Jens Stöter und Werner Sikora

Zieht man vom Umsatzerlös wesentliche Einzelkosten (Materialverbrauch, Fremdleistungen, direkte Auftragsnebenkosten) ab, erhält man den Rohertrag des Auftrages. Dabei werden diese Kosten einer wirksamen Kontrolle (im Abgleich mit der Vorkalkulation) unterzogen. Der erzielte Rohertrag zeigt die Ertragskraft des Auftrages und die Summe der Roherträge verdeutlicht das Kostendeckungspotenzial für die im Unternehmen anfallenden Kosten und kann damit quantitativ und qualitativ bewertet werden.

Die zweite Betrachtungsebene bezieht sich auf die im Auftrag verbrauchte Kapazität. Die Kennzahl „Rohertrag/ produktive Stunde“ drückt die Effizienz der Auftragsrealisierung aus. Diese Ist-Größe wird dem kostendeckenden Stundenverrechnungssatz bzw. dem Kostensatz/produktive Stunde gegenübergestellt. (Weiterhin ist es auch möglich, eine grundsätzliche Gewinnaussage zum Auftrag abzuleiten und die Fertigungseinzelkosten des Auftrages zu ermitteln und qualitativ zu bewerten.)

Die beiden Kennziffern „Rohertrag“ und „Rohertrag/produktive Stunde“ sind die Basis für vielfältige Auswertungen. Es zeigen sich die rentablen und unrentablen Aufträge. Die Zusammenfassung der Aufträge zu Produktgruppen zeigt deren Ertragsstärke und den Kapazitätsverbrauch in den rentablen und unrentablen Produktgruppen. Die Größenstruktur der Auf-

Auswertebblatt Auftragsnachkalkulation

Auswertung gesamt

Auftragsnummer		2004124	ID		2
Auftragsbezeichnung		Herstellung 2	Kunde		Kunde 33
Auftragsbeginn		01.10.2004			
Fertigstellung		31.10.2004			
Plan		Ist			
Planstunden	960	Iststunden	900		
Auftragssumme	72.500,00 €	Rechnungssumme	80.500,00 €		
Materialkosten	35.000,00 €	Materialkosten	34.500,00 €		
Fremdleistungen	7.000,00 €	Fremdleistungen	12.000,00 €		
Auftragsnebenkosten	1.000,00 €	Auftragsnebenkosten	2.600,00 €		
Rohertrag	29.500,00 €	Ist-Rohertrag	31.500,00 €		
Rohertrag / Stunde	34,71 €	Ist-Rohertrag / Std	35,00 €		
Differenz Rohertrag		2.000,00			
Differenz Stunden		60,00			
Differenz Rohertrag/Stunde		0,29			

träge wird ersichtlich und die unterschiedliche Rentabilität bei unterschiedlichen Auftragsgrößen verdeutlicht. Die Zusammenfassung der Aufträge eines Auftraggebers zeigt dessen Ergiebigkeit für das Unternehmen auf. Besonders die Kombinationen der o.g. Auswertemöglichkeiten liefern wichtige Führungsinformationen.

Mit dieser zeitnahen und schwerpunktorientierten Auftragsnachkalkulation vermeidet man auch typische Controllingfehler (wie z.B. zu große Einheiten bei der Auswertung, zu spätes Erkennen von Fehlentwicklungen, einseitige Sichtweise, fehlender Planabgleich).

Basis einer aussagekräftigen Nachkalkulation sind konsequent erfasste Auftragsdaten, das ändert auch die hier dargestellte Variante der Nachkalkulation nicht.

Es erfolgt jedoch die Beschränkung auf wesentliche Eingaben, die sich an den vorhandenen Belegen orientieren.

Verwendet wird die Standardsoftware MS-Access. Die Vertrautheit mit der Programmfamilie MS-Office ermöglicht die schnelle Einarbeitung. Es ist eine unternehmensspezifische Gestaltung der Dateneingabe und -auswertung möglich. Mit einer einfachen und beleganalogen Erfassungsmaske und in Verbindung mit sehr wenigen Pflichteingabefeldern kann eine zeitsparende Dateneingabe anhand externer und betriebsinterner

Belege erfolgen. Da die Belegpositionen individuell den zugehörigen Aufträgen zugeordnet werden, muss jeder Beleg nur einmal bearbeitet werden. Damit erfolgt auch eine Umkehrrichtung in der Datenerfassung – „vom Beleg zum Auftrag“. Die Datenerfassung für die Nachkalkulation kann so auch durch verschiedene Mitarbeiter erfolgen.

Die Funktionalitäten der Standardsoftware ermöglichen schnelle Überprüfungsberichte, die Fehleingaben und Datenschlüssigkeit aufzeigen. Mittels der Export-Funktionen gelangen die Daten in MS-Excel, wo die Datenauswertung und -aufbereitung erfolgt.

FAZIT

Diese Praxislösung ist schnell einsetzbar. Obwohl eher ein operatives Element, können diese Auswertungen auch die langfristige/strategische Entscheidungsfindung unterstützen.

Die qualifizierte Auswertung der Ergebnisse kann anfänglich durch einen Berater erfolgen, der schrittweise die einbezogenen Mitarbeiter des Unternehmens qualifiziert.

Autoren:
 Dipl.-Kfm. (FH) Werner Sikora
 Zertifizierter Unternehmensberater (bdvb), ws10849@bdvb.de
 Dipl.-Betriebsw. (BA) Jens Stöter
 Zertifizierter Unternehmensberater (bdvb), js11631@bdvb.de

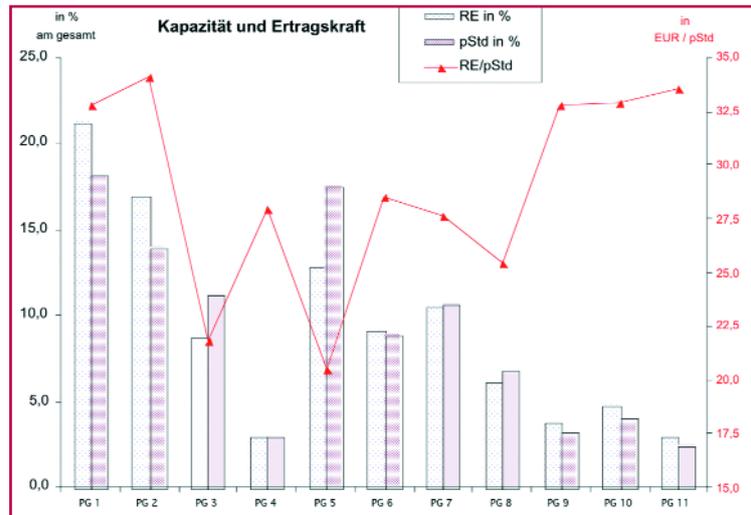
Materialrechnungen erfassen

Eigene Belegnummer: 1232 Belegdatum: 01.01.2006 Lieferant: Baustoff Meier

Artikel	Menge	Einzelpreis (ohne USt)	Auftrags-Nr	MG
Ziegel	2	320,00 €	90001	X
Streckmetall	24	2,65 €	90001	X
Nägel	2	5,80 €	9	

Es kann Menge 1 mal Gesamtpreis oder jeweils die Einzelpositionen mit ihren jeweiligen Stückpreisen eingegeben werden

Eingabemaske Material



Auswertung Ertragskraft, Kapazität