

## // CHRISTINA HASLACH



Finanzen/Rechnungswesen/Controlling  
Master of Science in Consulting and Controlling  
SKZ-Testing GmbH

### **EINFÜHRUNG EINER TRANSPARENTEN KOSTENKALKULATION BEI DER SKZ-TESTING GMBH //**

#### **PROJEKTAUSGANGSLAGE**

Die SKZ-Testing GmbH ist ein expandierendes Dienstleistungsunternehmen im Kunststoffbereich und prüft, überwacht und zertifiziert Kunststoffteile von produzierenden Unternehmen. Der Markt für Prüfgeschäfte rund um Kunststoffteile ist hinsichtlich der Preisakzeptanz sehr sensibel, sodass die Preise nicht beliebig angehoben werden können. Fragen wie ‚Reicht der Verkaufspreis aus, um die Kosten zu decken oder macht das Unternehmen unrentable Geschäfte?‘ beschäftigen die Mitarbeiter, da die Selbstkosten der Ressourcen nicht in allen Fällen bekannt sind.

Kalkulationen zu den Ressourcen, wie beispielsweise zu den Mitarbeiterstundensätzen oder Maschinenstundensätzen sind zudem in vielen Fällen gar nicht oder nur veraltet vorhanden. Eine Kalkulation der angebotenen Prüfungen auf Basis der Selbstkosten wird allerdings als notwendig angesehen, um daraus in der Zukunft strategische und operative Entscheidungen treffen zu können. Auswertungen sind auf Basis einer unvollständigen und zum Teil intransparenten Kalkulation der verkauften Aufträge und Prüfungen sowie einer damit einhergehenden unzureichenden Datenqualität nicht möglich oder nicht aussagekräftig zu erstellen.

Die Probleme dieser unzureichenden Datenqualität führen zu der zentralen Fragestellung der hieraus entstandenen Masterarbeit:

*Welche Schritte sind notwendig, um eine transparente Kostenkalkulation und -kontrolle zu implementieren, die effizienteres Wirtschaften zur Folge hat?*

## **ZIELSETZUNG DES PROJEKTES**

Das Ziel des Projektes ist es somit, eine transparente Kostenkalkulation für das Unternehmen zu erstellen und zu implementieren. Mit einer transparenten Kostenkalkulation wird die interne Transparenz der Auftragskalkulationen verstanden. Hierzu gehören sowohl die Kalkulation der Mitarbeiterstundensätze als auch der Maschinenstundensätze, um dann auf Ebene der Prüfpläne die gesamte Prüfung mit den benötigten Zeiten kalkulieren zu können. Das Ziel des Projektes ist es also, durch die Kalkulation, die auf Ressourcenebene beginnt und sich darauf aufbauend auf die Ebene der Prüfpläne, also Prüfungen, erstreckt, eine einheitliche und übersichtliche Struktur der Kosten zu schaffen.

Durch diese Kalkulation soll ein genauerer Einblick in die Kostenstruktur des Unternehmens erfolgen. Ein weiteres Ziel ist es, dass der Mitarbeiter darüber informiert ist, wie hoch die Selbstkosten eines Auftrages sind und wo die Preisuntergrenze liegt. Erst durch diese Transparenz kann eine Aussage darüber gemacht werden, welche Aufträge und welche Prüfungen gewinnbringend sind und welche nicht.

## **PROJEKTENTWICKLUNG**

Innerhalb des Projektes wurden zunächst die Mitarbeiterstundensätze anhand eines selbst entworfenen Kalkulationsschemas, das an ein Schema von Wittwer aus 2016 angelehnt ist, kalkuliert. Die kurzfristige Aktualisierung der hinterlegten Stundensätze der Mitarbeiterstunden ist bereits innerhalb des ersten Projektjahres erfolgt, die Auswirkung auf die Auswertungen wurde aber erst zum Ende des darauffolgenden Jahres messbar.

Im zweiten Schritt fand die Kalkulation der Maschinenstundensätze statt, wozu ein bereits vorhandenes Kalkulationsschema überarbeitet wurde. Bis zum Ende des Projektzeitraums wurde gut die Hälfte aller Maschinenressourcen in der SKZ-Testing kalkuliert, die zusammen 90% des Maschinenstundenumsatzes ausmachen. Die umsatzstärksten Maschinen wurden hierbei zuerst betrachtet.

Viele Maßnahmen zur Einführung einer transparenten Kostenkalkulation konnten bereits in der zweiten Projekthälfte umgesetzt und erste wirtschaftliche Erfolge erzielt werden.

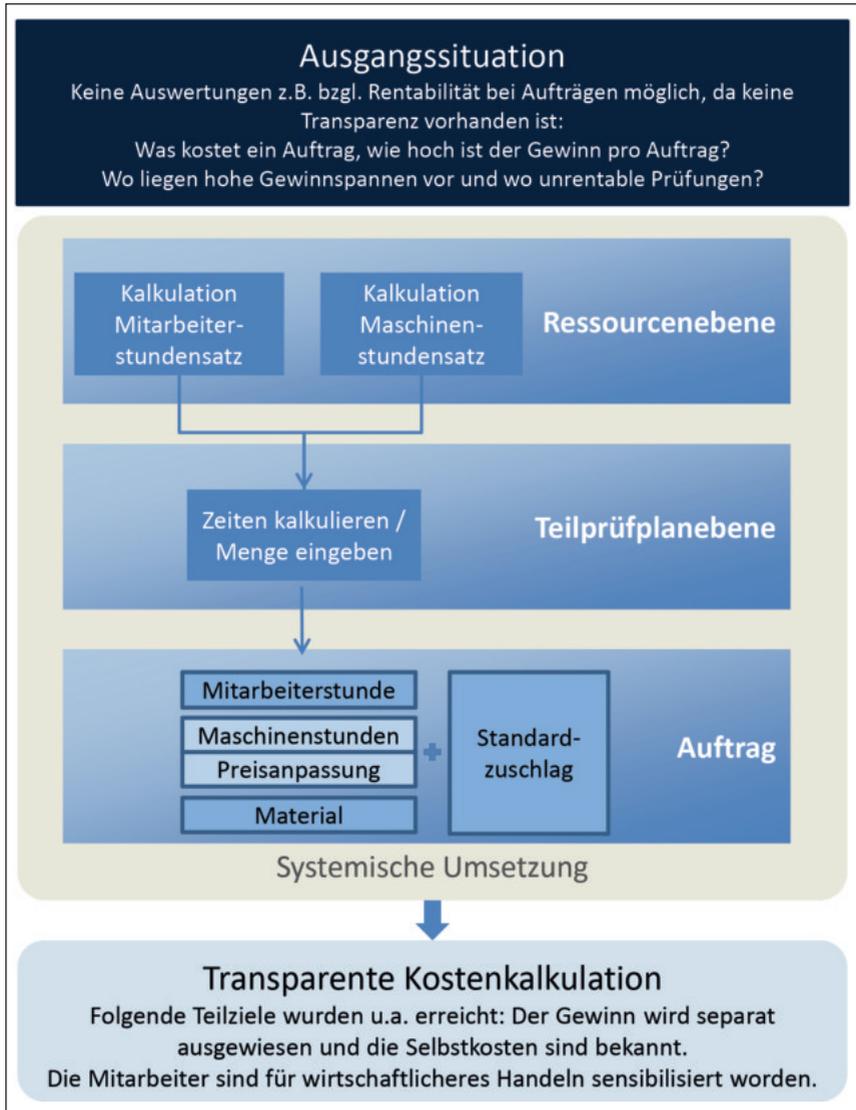
Nichtdestotrotz sind noch weitere Maßnahmen notwendig, um eine umfassende Transparenz des Kalkulationsschemas zu erreichen. Potenzial liegt beispielsweise in der Erweiterung des Kenntnisstandes über die vorhandene oder ausgelastete Kapazität der Mitarbeiter.

## **MEHRWERT FÜR DAS PROJEKTUNTERNEHMEN**

Der Nutzen für das Unternehmen liegt zum einen darin, dass die Geschäftsführung mithilfe einer transparenten und realitätsnahen Kalkulation Einblick in die Rentabilität von einzelnen Prüfungen sowie eine Grundlage für das Treffen zukünftiger strategischer Entscheidungen bekommt. Sollten im Folgenden strategische Entscheidungen auf Basis der neuen transparenten Kalkulation getroffen werden, liegt der Mehrwert für das Unternehmen in der Erzielung eines höheren Gewinns.

Zu den strategischen Entscheidungen kann unter anderem gehören, dass unrentable Prüfungen identifiziert und gegebenenfalls eliminiert werden können, wenn eine Preisanpassung auf Grund der Marktsituation nicht realisierbar ist. Zum anderen kann durch die Transparenz Effizienzsteigerungspotenzial ausfindig gemacht werden. Hierdurch ließe sich zusätzlich ein höherer Gewinn erzielen, der zudem der nachhaltigste ist. Der dritte Punkt betrifft das Abrechnen von Leistungen. Aktuelle und transparente Datensätze ermöglichen eine exaktere Weiterverrechnung der geleisteten Stunden an den Kunden, was sich sowohl im Umsatz also auch im Gewinn widerspiegeln sollte.

## BIG PICTURE



Ausschnitt des Big Pictures Christina Haslach (Quelle: Eigene Darstellung)