

Ein Berufsstand vor der Renaissance?

# Der Kalkulator

Von JÖRG SCHNEIDER

**Im Baugewerbe wird er nach wie vor noch gesucht, in vielen anderen Branchen ist dieser Typus aber nicht mehr up-to-date: Der klassische Kalkulator, Herr über Stück-, Material- und Fertigungskosten, wird mehr und mehr durch den Computer und entsprechende Kalkulationsprogramme ersetzt.**

**D**och die Erfahrung zeigt: Gerade in vielen mittelständischen Unternehmen fehlt es an einer verantwortlichen Instanz, die die Vielzahl von Kostenarten verstehen und auch interpretieren kann. Negative Folge: Oftmals schleichen sich kleine Fehler in die zu kalkulierenden Positionen ein, die niemand erkennt, die sich jahrelang halten und negative Auswirkungen auf alle möglichen Bereiche des Unternehmens haben.

## Gute, alte Zeiten?

Nicht immer war früher alles besser. So werden externe Berater häufig in ein Unternehmen gerufen, um z. B. mehr Transparenz oder Ordnung in ein vorhandenes Zahlensystem zu bringen. Dabei stellen sie oftmals fest, dass ein Mitarbeiter mit dem Wissen und dem Status eines Kalkulators in diesen Unternehmen schmerzlich vermisst wird. Warum? Weil er immer eine sehr zentrale Position inne hatte. Er erhielt unter anderem vom Vertrieb jede Menge Anfragen, wie zum Beispiel: Wie hoch sind die Herstellkosten für ein Produkt mit dem Anforderungsprofil XYZ? Daraufhin errechnete der Kalkulator die individuellen Material- und Fertigungskosten, addierte die nötigen Zuschläge, um schließlich den relevanten Preis an den Verkauf zu übermitteln, der diesen dann als Basispreis für den jeweiligen Kunden nutzen konnte. Ein verlässlicher Vorgang auf kurzem Wege.

## Fehlerhafte, neue Zeiten?

Ohne den Kalkulator ist heutzutage folgendes Szenario üblich: Der Vertrieb braucht einen Preis für ein neues Produkt. Das ERP-System (ERP = Enterprise-Resource-Planning bzw. Unternehmensressourcenpla-



Jörg Schneider  
Dipl. Kaufmann (FH),  
Controller und  
Gesellschafter der  
MOVE<sup>2</sup>profit  
GmbH & Co. KG

nung) übernimmt die Kalkulation. Aus der Konstruktionsabteilung und dem Einkauf fließen die entsprechenden Mengen- und Preisangaben für die Materialkosten in das Computersystem ein. Aus der Arbeitsvorbereitung und der Controllingabteilung werden die Zahlen für die zu berücksichtigende Zeit und den relevanten Stundensatz für die Fertigungskosten eingegeben. Die Zuschläge fügt das Programm hinzu – schon hat man die entsprechenden Herstellkosten für ein bestimmtes Produkt. Das funktioniert in der Regel auch gut – zumindest in den meisten Fällen. Leider aber zeigt die Praxis einen relativ hohen Fehleranteil in diesen Kalkulationen, und – was das eigentlich Schlimme ist – keiner bemerkt es.

## Nicht erkannt – nicht gebannt

Bei unseren praktischen Einsätzen in den unterschiedlichsten Unternehmen mussten wir feststellen, dass die dezentralen Eingaben in das ERP-System eine Menge Fehler-

möglichkeiten beinhalten. In aller Regel wird das von niemandem mehr wahrgenommen, da es keine weitere Kontrollinstanz gibt, und das ERP-System es nicht erkennen kann. Fazit: Die Fehler etablieren sich und pflanzen sich unter Umständen unerkannt über Jahre hinweg fort. So produzieren kleine, fehlerhafte Eingaben (die Klassiker: unrichtige Kommastellen oder vergessene Erinnerungseingaben wie 1 Cent) falsche Herstellkosten und damit falsche Verkaufspreise. Dadurch wird ein Produkt entweder zu teuer und ist damit schlecht oder gar nicht zu verkaufen, oder es ist zu billig und erwirtschaftet zu wenig oder gar keinen Ertrag. Als weitere Folge der fehlerhaften Preise können die Bestandsbewertung ebenso wie Rohertragsaussagen und somit auch das Betriebsergebnis nicht korrekt sein.

## Verantwortung übernehmen

Hatte in früheren Zeiten der Kalkulator die Verantwortung für die Plausibilität der zu ermittelnden Kosten, wird sie heute auf Computer und ERP-Programm übertragen. Dass dies nur begrenzt funktionieren kann, ist verständlich. Nach wie vor sollte in einem Unternehmen jemand für die Plausibilität von Zahlen zuständig sein. Jemand, der hinterfragt und die Logik eines Ergebnisses auch schon mal in Frage stellt. Das bedeutet aber auch, dass dieser Jemand tief in verschiedene Bereiche einsteigen muss, um die richtigen Antworten zu erhalten. Nur so lassen sich potenzielle Fehlerquellen systematisch unterbinden. Früher nannte man diesen Mitarbeiter einen Kalkulator. Vielleicht wird das Berufsbild nach eingehender Prüfung ja doch wieder etwas populärer.

