

# Sind deutsche Werkzeug- und Formenbauer noch wettbewerbsfähig?



Eine moderne Kostenrechnung wird auch für den mittelständischen Werkzeugbauer immer wichtiger. Der Nürnberger Unternehmensberater Rudolf Zwicker rät, neben herkömmlicher Kalkulation wie Stundensätze von Mann und Maschine die Kenn-  
daten zur Steuerung des Betriebes zu ermitteln und zu beurteilen.

**WACHSENDER KONKURRENZDRUCK** in der Formenbau-Branche – insbesondere aus osteuropäischen und asiatischen Ländern – schlägt sich nicht zuletzt in immer knapper kalkulierten Preisen nieder. Daher kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, Preise nach Schätzkosten zu kalkulieren. Dennoch ist eine genaue Aufschlüsselung der Kosten längst (noch) nicht in allen Betrieben selbstverständlich.

Die Ermittlung verrechenbarer Stunden geschieht immer noch in vielen Fällen papiergebunden und häufig als Wochen- oder gar Monatsaufschreibung – mit der Folge, dass nicht präzise erfasste Stundenzahlen ungenau und zeitverzögert zu Auf-

trag und Kostenstelle zugeordnet werden. Meist werden die Stunden kombiniert –

Mann und Maschine – erfasst, Laufzeiten werden häufig nur geschätzt, als Stundensatz steht dann nur ein gemittelter zur Verfügung. Eine Auswertung von sechzehn Kostenrechnungsseminaren der letzten sechs Jahre zeigt eine Korrelation der Ausprägung der Kostenrechnung mit dem Grad der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung, wobei die wenigsten Projektleiter die Zusammensetzung der Stundensätze ihrer Unternehmen und damit die Kalkulationsbasis kennen.

Vorausgesetzt, sämtliche technologischen Optimierungen sind umgesetzt – also Konstruktion, Programmierung und NC-Bearbeitung, ebenso die organisatorische Optimierung (zum Beispiel Mehrmaschinenbedienung, flexibler Mitarbeiterinsatz und optimale Planung der Arbeiten unter Ausnutzung der Laufzeiten) – müssen auch die Themen Kostenrechnung und Leistungserfassung angegangen werden. Dabei sollte man sich an folgenden Grundanforderungen orientieren:

- Schaffung von Kostenstellen, und zwar bis auf Arbeitsplatz und Maschinenebene strukturiert – einschließlich

Stundensätzen, die für jede Kostenstelle und jeden Mann ermittelt werden.

- Kosten übergeordneter Kostenstellen bis hin zu Gemeinkosten werden entsprechend der verrechenbaren Stunden den Kostenstellen kaskadenartig zugeordnet.
- Wichtig sind zudem tagesgenaue Stundenaufschreibungen. Werkzeugkalkulationen können nicht vergleichbar sein, obwohl die Datenbasis für die Unternehmen die gleiche ist. Denn dabei wirken zwei Einflussfaktoren auf

das Unternehmen ein. Externe Einflussfaktoren: Sie sind gleich für jedes Unternehmen, wie beispielsweise Datensatz, Lastenheft, Spezifikationen, Freigabeverfahren und werden bei der Preisdiskussion für die Vergleichbarkeit von Angeboten herangezogen. Wesentlich Preis-beeinflussend sind Erfahrungen aus der bisherigen Zusammenarbeit mit dem Kunden sowie die Einschätzbarkeit für das aktuelle Projekt. Hinzu kommen natürlich noch die momentanen Marktbedingungen.

Interne Einflussfaktoren: Hierbei handelt es sich sozusagen um die bisherige Antwort des Unternehmens auf externe Einflussfaktoren. Hierzu zählen Standardisierung, Entwick-

**» Nur die wenigsten Projektleiter kennen die Zusammensetzung der Stundensätze ihrer Unternehmen und damit die Kalkulationsbasis. «**

lung der Technologien, Kostenstruktur und Organisationsgrad des Unternehmens. Das Ganze ist gekoppelt mit einer Lernkurve für die einzelne Werkzeugtechnologie als Spezialisierung des Werkzeugbaus.

Einen wesentlichen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens hat neben der Vertriebsorganisation das Verhandlungsgeschick des Projektleiters. Unter den Einflussfaktoren auf die Angebotskalkulation spielt zudem die Kostenrechnung eine nicht unerhebliche Rolle.

Die genaue Kenntnis der Kostenstruktur des Unternehmens und damit die Bildung der Stundensätze ist eine notwendige Voraussetzung, technologische und organisatorische Verbesserungen bewerten zu können. Bei der aktuellen Nachfragesituation zu einem Werkzeug ist man als Unternehmen natürlich an die momentanen Marktgegebenheiten gebunden, was zu einer weiter verstärkten Optimierung der Strategie, Technologie und Kosten führen sollte. ■

Dr.-Ing. **RUDOLF ZWICKER** ist Geschäftsführer der Dr. R. Zwicker Top Consult GmbH in Nürnberg, [www.dr-zwicker.de](http://www.dr-zwicker.de)