

Erfolgreiche Auftragskalkulation in der WfbM

Praxisbericht über das Projekt beim Heggbacher Werkstattverbund

Hintergrund des Projektes

Der Heggbacher Werkstattverbund (HWS) ist Teil der St. Elisabeth-Stiftung in Bad Waldsee und bietet an sechs Standorten und in vielen verschiedenen Gewerken Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung oder psychischer Erkrankung. Die gesamte Auftragsabwicklung erfolgt dezentral an den jeweiligen Standorten mit teils gleichen Angeboten. Seit rund 1,5 Jahren arbeitet der HWS an einem Projekt zum strategischen und operativen Auftragsmanagement. Hierbei unterstützt rosenbaum nagy den HWS in dem Teilprojekt zur Erarbeitung einer Auftragskalkulation.

Durch die dezentrale Organisation des HWS war in der Vergangenheit die Vorgehensweise zur Kalkulation an den Standorten teils unterschiedlich und historisch gewachsen. Dies ist aus Beratersicht nicht ungewöhnlich. Im vorliegenden Fall führte dies jedoch unter anderem dazu, dass es im Krankheitsfall immer wieder zu Problemen kam, da die vertretenden Mitarbeiter von anderen Standorten die Kalkulationssystematik und -vorgehensweise vor Ort nicht kannten.

Im Projekt zeigt sich überdies, dass nicht an allen Standorten dieselben Informationen zu Kalkulationsbestandteilen vorlagen und Doppelarbeiten zur Ermittlung bestimmter Positionen entstanden sind. Die Ziele des Teilprojektes waren daher, die aus der Vergangenheit gewachsenen Strukturen zu harmonisieren, Synergien zu nutzen und die interne Transparenz für unternehmerische Entscheidungen sicherzustellen. Darüber hinaus sollte auch ein professionellerer Auftritt gegenüber den Kunden sichergestellt werden: Das Angebot identischer Stundensätze auf Basis einheitlicher Kalkulationen soll zukünftig die Basis bilden, um ein einheitliches Bild nach außen abzugeben und taktische Anfragen der Kunden an einzelnen Standorten (mit tendenziell immer niedrigeren Stundensätzen) bzw. interne Konkurrenz zu vermeiden.

Mit diesen Zielen hat sich der Heggbacher Werkstattverbund in einem interdisziplinären Team aus der Bereichsleitung für Produktion & Dienstleistung, dem Controlling, Niederlassungsleitungen und Mitarbeiter aus dem Auftragsmanagement mit Begleitung von rosenbaum nagy an die Erarbeitung einer Kalkulation begeben.



Abb. 1: Vorgehensweise zur Erarbeitung einer Kalkulationssystematik



Vorgehensweise zur Erarbeitung einer Kalkulationssystematik

Für die Bearbeitung des Teilprojektes wurden die in Abbildung 1 abgebildeten Schritte bearbeitet.

Schritt 1: Erarbeitung eines Schemas für die Preiskalkulation

Bei der Bearbeitung des Schemas für die Preiskalkulation wurde festgelegt, welche Bestandteile an welcher Stelle in die Kalkulation einfließen sollen.

Hierbei wurde im Projekt schnell deutlich, dass beim HWS neben den direkten Kosten auch die übergeordneten Kosten möglichst verursachungsgerecht den Angeboten zugeschlüsselt und entsprechend im Kalkulationsschema entsprechend berücksichtigt werden müssen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass eine detaillierte Zurechnung der Positionen zu den Aufträgen unerlässlich ist, um marktgerechte Preise anbieten bzw. die Wirtschaftlichkeit einzelner Aufträge bewerten zu können. Während für einzelne Aufträge oder Gewerke beispielsweise eine intensive Lagerleistung (z.B. Einkauf, Disposition, Logistik, Lagerfläche) erforderlich ist, benötigen andere Aufträge/ Gewerke nur wenige dieser Ressourcen. Dies soll sich natürlich auch in den Preisen widerspiegeln, sodass z.B. Lagerplätze nicht kostenlos bereitgestellt werden und in die Preise der Landschaftspflege andererseits keine Aufschläge für die Lagerhaltung eingerechnet werden.

Aus diesem Grund wurde ein mehrstufiges, differenziertes Verfahren festgelegt, in dem zuerst die direkten Kosten ermittelt werden und nach und nach die Aufschlagspositionen (variabel anhand der direkten Kosten) hinzugerechnet wurden. So sollen für die unterschiedlichen Produkte und Dienstleistungen, die der Heggbacher Werkstattverbund anbietet, verursachungsgerechte Preise ermittelt werden.

Schritt 2: Prüfung der Daten-/ Informationszulieferung

In diesem Schritt wurde zusammengestellt, wie die einzelnen Werte im Kalkulationsschema zu ermitteln sind und wie diese in die Kalkulation einfließen. Hierbei diente das erarbeitete Schema als Handlungsleitfaden. Die Positionen konnten Punkt für Punkt bearbeitet, die jeweiligen Datenquellen festgelegt und die Werte bzw. Berechnungsweisen ermittelt werden.

Hierbei waren die interdisziplinäre Zusammensetzung des Projektteams und insbesondere das Spezialwissen aller Beteiligten ein besonderer Erfolgsfaktor, da die Daten nicht "auf Knopfdruck" aus einem der Systeme zur Verfügung standen (Verknüpfung unterschiedlichster Leistungs-, Finanz- und Personaldaten).

In der Ermittlung lag eine besondere Herausforderung immer in der Trennung der auftragsbezogenen von den übergeordneten Kosten. Dies gilt zum Beispiel für die Personalkosten. Hier mussten beispielsweise nach vorheriger Prüfung Annahmen getroffen werden, mit welchen Anteilen Gruppenleiter über die Aufträge refinanziert werden müssen (z.B. bei kleinen Arbeitsgruppen mit einem Personalschlüssel unter 1:12).

Aber auch die Sachkosten mussten aufgrund der absoluten Höhe teils detailliert ermittelt werden. Dies gilt beispielsweise für die Betriebskosten beim Einsatz großer Maschinen. Diese werden nun direkt auftragsbezogen kalkuliert (z.B. im Arbeitsbereich einer Montage) und nicht als Aufschlagsposition auf alle Angebote verteilt.

Schritt 3: Festlegung der zukünftigen Vorgehensweise sowie der Verantwortlichkeiten bei der Kalkulation

Ziel des Projektes war es nicht, einmalig korrekte Preise zu ermitteln und diese dann für die nächsten Jahrzehnte anzuwenden. Stattdessen sollen auch zukünftig alle Werte der Kalkulation auf aktueller Datenbasis einbezogen werden. Aus diesem Grund wurden eine Vorgehensweise sowie die



entsprechenden Verantwortlichkeiten zur Aktualisierung der jeweiligen Werte festgelegt. Dies beinhaltet auch die zentrale Zulieferung bestimmter Informationen und Daten (z.B. durchschnittliche Personalkosten, Aufschläge für zentrale Overheadkosten). So können Doppelarbeiten vermieden und eine einheitliche Berechnungsbasis sowie die Durchführung der Auftragskalkulation anhand eines festgelegten Rasters sichergestellt werden. Insbesondere Tarifsteigerungen sollen sich zukünftig (i.d.R. jährlich) in aktualisierten Stundensätzen bzw. Stückpreisen wiederfinden. Hierzu wird der Prozess inklusive der Fristen bzw. Zeitpunkte zur Aktualisierung im QM hinterlegt und aufgrund der Vielzahl an Beteiligten zentral (durch eine verantwortliche Person) gesteuert.

Schritt 4: Beschreibung der Vorgehensweise zur Überleitung der Kalkulation in Angebote

Im Projekt zur Ermittlung der Auftragskalkulation wurde der Fokus auf die Kalkulation und damit auf die Gewinnung von interner Transparenz über die einzelnen Kosten, die Kostenverursachung und die Kostendeckung von Aufträgen gelegt. Aus diesem Grund wurde im Projekt immer zwischen den Ebenen der Kalkulation und dem Angebot unterschieden. Gegenüber dem Kunden sollen zum Beispiel nicht alle einzelnen Positionen der Kalkulation (z.B. von den direkten Stundensätzen für die Werkstattbeschäftigen bis zu den Verbundumlagen) dargestellt werden, sondern ein recht "schmales" Angebot abgegeben werden, das für den Kunden die wichtigsten Informationen, wie z.B. die Anzahl der Stunden und den Stundensatz bzw. Stückpreise, enthält. Daher wurden im Projekt die unterschiedlichen Stundensätze je Qualifikationsart sowie die Vorgehensweise zur Überleitung in ein Angebot festgelegt.

Schritt 5: Chancen-Risiko-Bewertung für den Auftrag

Im HWS soll nicht das reine Ergebnis der Kalkulation ausschlaggebend bei der Entscheidung für oder gegen einen

Auftrag sein. Die Bewertung und die Entscheidungen sollen anhand eines Chancen-Risiko-Katalogs mit unterschiedlichen Kriterien abgewogen werden. Grundsätzlich sollen bei der Chancen-Risiko-Bewertung neben den wirtschaftlichen auch die inhaltlich-fachlichen Kriterien berücksichtigt werden

Mit dem erarbeiteten Kalkulationsraster kann nun die Wirtschaftlichkeit eines Auftrags bewertet werden. So kann, z.B. auch bei durch den Kunden vorgegebenen Preisen, geprüft werden, welche Aufträge kostendeckend (oder sogar gewinnbringend) sind oder welche Kostenbestandteile durch die Aufträge gedeckt werden (und welche nicht). Neben der Bewertung der Kostendeckung kann mit der Kalkulation auch ein Abgleich mit den zu realisierenden Marktpreisen erfolgen.

Die Prüfung der inhaltlich-fachlichen Kriterien ist in dem hier aufgeführten Kalkulationsschema nicht enthalten. Doch auch diese sind in der Kombination mit den wirtschaftlichen Kriterien für die Entscheidung für oder gegen einen Auftrag relevant. Die inhaltlich-fachliche Bewertung umfasst beispielsweise die Beantwortung der Fragen, in welchem Umfang Werkstattbeschäftigte in diesen Auftrag eingebunden sind, ob die Tätigkeit durch die Werkstattbeschäftigten (und nicht durch zusätzliche Produktionskräfte) erbracht werden kann, ob die Tätigkeit für die Werkstattbeschäftigten sinnvoll ist und ob es sich bei dem jeweiligen Kunden um einen strategisch wichtigen Kunden handelt. Wenn die WfbM beispielsweise eher als "Durchlauflager" beauftragt wird, ist der Auftrag zum Beispiel anders zu bewerten als ein Auftrag mit einer hohen Wertschöpfung durch die Werkstattbeschäftigten (z.B. Fertigung von Vogelhäusern).

Bei der Trennung oder Ablehnung von Aufträgen sind darüber hinaus weitere Fragen zu beantworten, wie z.B. ob eine Lücke (z.B. die fehlende Finanzierung einzelner Fixkosten) durch den Wegfall entsteht oder überhaupt alternative Aufträge, die durch die Werkstattbeschäftigten bearbeitet werden können, zu realisieren sind.

Auch aus diesem Grund wurden im Heggbacher Werkstattverbund eine Stabsstelle "Strategisches Auftragsmanagement" implementiert und ein Marketingkonzept erarbeitet.



So kann sichergestellt werden, dass Aufträge nicht mangels Alternativen angenommen oder beibehalten werden müssen.

Nächste Schritte und Bewertung der Projektergebnisse

Die detaillierte Arbeit am Kalkulationsschema hat viel Einsatz und "Diskussionsschleifen" gefordert, wird aus Sicht des Heggbacher Werkstattverbunds und rosenbaum nagy aber als Erfolg für die Zukunft bewertet. Die Kalkulation ist nun ein strukturiertes Instrument, um die Transparenz im Auftragsmanagement des Heggbacher Werkstattverbunds zu steigern. So kann die Entscheidung für oder gegen Aufträge nun zur bewussten Unternehmensentscheidung werden.

Die Konzeption der Kalkulation ist nun abgeschlossen, die Umsetzung steht derzeit noch aus. Für die Umsetzung wird es in den nächsten Monaten einen Implementierungsplan geben, der eine realistische Beschreibung der Übergangsphase enthalten wird. Dieser soll zum einen die technische Umsetzung (Implementierung des Kalkulationsschemas in der ERP-Software) als auch die operative Umsetzung an den sechs Standorten enthalten.

Da es im Heggbacher Werkstattverbund sehr viele unterschiedliche Aufträge und Kunden gibt, wird es nicht möglich sein, ab einem Stichtag "X" alle Angebote mit neuen Preisen am Markt zu etablieren. Hier wird es vielmehr darum gehen, die Mitarbeiter des HWS auf diesen Weg mitzunehmen und Prioritäten zu setzen. So sollen die Mitarbeiter beispielweise Schritt für Schritt anhand der Kalkulationen kalkulieren und zuerst die Aufträge von "A-Kunden" nachkalkulieren und neue Aufträge gemäß der neuen Kalkulation berechnen.

Wir alle freuen uns sehr auf die Umsetzung und die Berichte über die ersten Ergebnisse.



Caroline Rosendahl Senior Beraterin