

# **„Auslastung“ der unbekannte Risiko- und Krisenfaktor für Unternehmen!**



**Der Wirtschaftsstandort Deutschland und seine Industrieunternehmen stecken in einer tiefgreifenden, oft unerkannten, Krise.**

## **Warum unerkannt und kritisch?**

**Kritisch ist, dass die Auslastung als Hauptkostentreiber** bislang weder im Unternehmenscontrolling noch in der Unternehmenssteuerung oder in traditionellen Kalkulationsmethoden, wie z.B. in der Kostenträgerrechnung mit Maschinenstundensatz, berücksichtigt wurde.

## **Dies entwickelt dadurch nun zu einem gravierenden Krisenfaktor!**

Eigentümer, Fondsgesellschaften und Führungskräfte erkennen die massive Hebelwirkung steigender Kosten bei sinkender Auslastung oft nicht und sind in der massiven Gefahr, ihre Unternehmen unbemerkt in eine existenzielle Krise zu steuern.

**Die unbekannte Krise und plötzlich sind die finanziellen Reserven verbraucht.**

# Die Vernachlässigung der ‚Verlustleistung in der Fertigung‘, als zentrales Kostenelement der Auslastung!

Ein massiver Fehler in der Kostenrechnung und Unternehmenssteuerung



**Der Wirtschaftsstandort Deutschland und seine Industrieunternehmen stecken in einer tiefgreifenden, oft unerkannten, Krise.**

**Besonders die Industrie, als Basis unseres Wohlstands,** verzeichnet dramatische Umsatzrückgänge, was zu einer stark reduzierten Auslastung in den Unternehmen führt – derzeit im Schnitt nur noch bei 79,4 %.

**Um eine optimale Auslastung von etwa 93 % zu erreichen,** wären kurzfristige Maßnahmen wie Personalabbau zwingend und zeitnah nötig, doch diese lassen sich nicht schnell umsetzen.

**Die Rolle der Auslastung in der modernen Unternehmenssteuerung** und Kostenrechnung wird oft unterschätzt. Die Vernachlässigung der sogenannten „Verlustleistung der Fertigung“, Basis der Auslastungsbewertung, führt zu einer dramatischen Verzerrung der wirtschaftlichen Realität in Unternehmen und gefährdet die Qualität der Kalkulationen und strategischen Entscheidungen.

**Dieser Artikel beleuchtet,** warum dieser Faktor bisher kaum berücksichtigt wird und welche Konsequenzen das für Unternehmen und Hochschullehre hat.

## **1. Die Bedeutung der Verlustleistung der Fertigung**

Die „Verlustleistung der Fertigung“ beschreibt die Kosten, die durch Unter- auslastung der Kapazitäten entstehen. Bei einer sinkenden Auslastung bleiben viele Fixkosten (z. B. Miete, Maschinenkosten, Gehälter) bestehen, selbst wenn weniger produziert und verkauft wird.

Da diese Fixkosten auf eine geringere Produktionsmenge verteilt werden, erhöhen sich die Stückkosten. Ohne Berücksichtigung dieser „verlorenen“ Kostenanteile werden Produktkalkulationen und Kostenanalysen verfälscht.

**Die Produktpreise, die auf dieser Basis festgelegt werden, sind zu niedrig und decken die tatsächlichen Kosten nicht.**

Wichtig ist, dass die Kosten der „Verlustleistung der Fertigung“ oft nicht über Preise oder Preiserhöhungen an die Kunden weitergegeben werden können und einfach nur die Rendite des Unternehmens massiv reduziert

## **2. Fehlende Berücksichtigung und deren Konsequenzen**

In der Praxis zeigt sich, dass traditionelle Kostenrechnungsmodelle (z.B. Kostenträgerkalkulation mit Maschinenstundensatz) bisher diese Verlustleistung nicht erfassen, was die Steuerungsmechanismen im Controlling verzerrt und falsche wirtschaftliche Anreize setzt. Wenn die Auslastung unberücksichtigt bleibt, werden die tatsächlichen Kostenstrukturen verschleiert, und Unternehmen laufen Gefahr, sich in einer scheinbar soliden Lage zu wähnen, die die Realität jedoch nicht widerspiegelt.

### **Folgende Problembereiche ergeben sich:**

- Fehlkalkulation der Produktkosten: Nicht abgebildete Verlustleistungen führen zu einer zu optimistischen Einschätzung der Wirtschaftlichkeit, was zu falschen Preisstrategien und Investitionsentscheidungen führen kann.
- Rentabilitätsrisiken: Wenn die tatsächlichen Kosten höher liegen als angenommen, kann dies die Rentabilität des Unternehmens gefährden. Ohne präzise Kostenkenntnisse besteht das Risiko, dass Gewinne durch nicht erkannte Fixkostenverluste aufgezehrt werden.
- Fehlende Optimierungsanreize: Werden die Verlustkosten nicht ausgewiesen, gibt es keinen Druck, die Effizienz der Kapazitätsnutzung zu steigern.

- Falsche Fehlersuche: Am Ende eines Jahres gibt es eine Differenz zwischen dem Gewinnaufschlag und der tatsächlichen Rendite des Unternehmens. Oft wird hier ein Fehler im Bereich des Rechnungswesens gesucht. Dabei liegt der Fehler allein in der fehlenden Berücksichtigung der ‚Verlustleistung der Fertigung‘ in der Kalkulation.

### 3. Ursachen der Vernachlässigung:

Tradition, Vereinfachung und IT-Limitierungen

Viele Unternehmen setzen immer noch auf historisch etablierte Methoden der Zuschlagskalkulation. Diese Modelle bieten durch ihre Einfachheit schnelle Ergebnisse, vernachlässigen jedoch die heutigen Anforderungen an eine präzise Kostenrechnung in dynamischen Märkten. Die Implementierung moderner, detaillierterer IT-Lösungen wird oft als aufwendig oder kostenintensiv angesehen.

**Diese Lücken zeigen sich nicht nur in der Unternehmenspraxis, sondern auch in der Hochschullehre, wo aktuelle Kapazitätsanalysen und leistungsfähige Controlling-Methoden nicht immer hinreichend vermittelt werden.**

**Oliver Gaebe, Fachjournalist Wirtschaft:** *Dies klingt alles sehr ambitioniert. Was passiert, wenn Unternehmen ihre bisherigen Controlling- und Kalkulations-Instrumente weiterhin einsetzen und folglich nichts passiert?*

**Prof. Dr. Boehle:** Ich muss es so hart sagen, wie es ist.

„Diese Unternehmen agieren mit den bisherigen Lösungen mit einem latenten **Insolvenzrisiko.**“

**Ein reales Unternehmenscontrolling, Wettbewerbsanalysen, die Feststellung des realen Unternehmenswertes und die notwendige Kalkulationsgüte waren mit der alten bisherigen Methodik der Kosten- und Leistungsrechnung ausgeschlossen.**



**PROF. DR. W. MUSCHINSKI**

„Die bisherigen alten Kalkulationssystematiken sind nicht nur unakzeptabel ungenau, sondern liefern auch keine Lösung für das heute notwendige erweiterte Anforderungsprofil des Unternehmenscontrollings im Industriestandard 4.0 mit der heute vorhandenen Globalisierung.“



**PROF. DR. A. HOFFJAN**

„Obwohl Kalkulationen von Preisen und Kosten seit jeher zu den Grundlagen der unternehmerischen Praxis gehören wird häufig „über den Daumen kalkuliert“. Außerdem sind Wettbewerbspreise oft nicht transparent!“



**PROF. DR. TH. OBERMEIER**

„In einer groß angelegten Studie wurden die Kostenkalkulation von 250 Unternehmen analysiert. Dabei wurde festgestellt, dass fast alle Kostenkalkulationen stark ungenau und Leistungsvergleiche zu Mitbewerbern nicht möglich waren.“



**PROF. DR. J. WEBER**

„Für eine Wettbewerbsanalyse ist die laufende Kostenrechnung allerdings überhaupt nicht gedacht. Sie ist alleine auf die operative Regelsteuerung gerichtet“



**PROF. DR. M. BOEHLE**

„Ich muss es so hart sagen, wie es ist: Unternehmen agieren mit der bisherigen Lösung mit einem latenten Insolvenzrisiko. Für viele Unternehmen wird die Zeit knapp.“

Prof. Dr. A. Hoffjan, Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling der TU Dortmund:

„Die bisherigen Kalkulationssystematiken kalkulieren über den Daumen“

In Heft 02/ 2017 macht die anerkannte Fachzeitschrift **„CONTROLLING“** mit dem Schwerpunktthema „Neue Wege der Kalkulation“ darauf aufmerksam, dass die alten Controlling- und Kalkulationslösungen Unternehmen bis zur Insolvenz gefährden und unverzüglich eliminiert werden müssen.

Der anerkannte Controllingexperte Prof. Dr. h.c. Jürgen Weber (IMC/WNI) bestätigt, dass die bisherigen Controlling- und Kalkulationssystematiken das in der heute vorhandenen Globalisierung, notwendige Anforderungsprofil (21) erfüllen:

„Für eine Wettbewerbsanalyse ist die laufende Kostenrechnung allerdings überhaupt nicht gedacht. Sie ist alleine auf die operative Regelsteuerung gerichtet!“



**Basisinformation für Erfolg, Risikoreduzierung und eine bestmöglichen Krisenvermeidung von Unternehmen**  
<https://youtu.be/2F10ZK2u6-c>

Information zum realen Unternehmenscontrolling:  
<https://www.youtube.com/watch?v=QAY2ijWt87Y&t=913s>

Informationen zu ERP-Systeme im Vergleich zu den neuen BI-IT-LM-Systemen:  
<https://www.youtube.com/watch?v=cz-oGjT8IDA&t=212s>

Informationen zum Thema \*Kalkulation\*:  
<https://www.youtube.com/watch?v=1MLJcKcNsGc&t=382s>

## **4. Hochschullehre: Dringende Notwendigkeit der Anpassung**

In wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen wird vielfach noch ein Fokus auf Modelle gelegt, die idealisierte Annahmen und konstante Auslastung voraussetzen. Doch gerade schwankende Auslastungen verändern drastisch die Kostenstruktur und damit auch die Preisgestaltung und Rentabilitätsplanung.

Für Studierende und künftige Führungskräfte ist es essenziell, diese Aspekte zu verstehen, um Fehlentscheidungen in der Praxis zu vermeiden.

### **Empfehlungen für die Hochschullehre:**

- Einführung praxisnaher Fallstudien und Simulationen: Szenarien mit schwankender Auslastung verdeutlichen die Auswirkungen auf die Kostenstruktur und geben Studierenden wertvolle Einblicke in die Realität der Unternehmenssteuerung.
- Integration moderner Unternehmenscontrolling-Tools und IT-Lösungen: Unternehmen setzen zunehmend auf detaillierte Systeme, die solche Effekte sichtbar machen – eine Entwicklung, der die Hochschullehre folgen sollte.
- Verknüpfung von betriebswirtschaftlichen und technischen Perspektiven: Die Vermittlung der wirtschaftlichen und produktionstechnischen Zusammenhänge könnte den Praxisbezug in der Lehre vertiefen und das Verständnis für reale Kostenveränderungen fördern.

## **5. Schlussfolgerung: Ein zwingend notwendiges Umdenken im Unternehmenscontrolling, Kostenrechnung und Lehre**

Die Berücksichtigung der Verlustleistung der Fertigung ist ein wichtiger Schritt in Richtung einer realitätsnahen und präzisen Kostenrechnung.

Die Verantwortung liegt bei Unternehmen und Hochschulen gleichermaßen, moderne Controlling-Methoden und Werkzeuge zu entwickeln und zu lehren, die eine fundierte Unternehmenssteuerung ermöglichen.

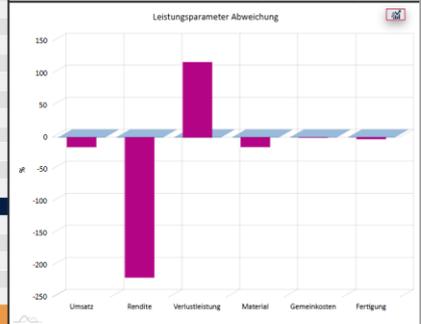
Es ist höchste Zeit, dass Unternehmen und Hochschulen ihre Methoden und Systeme anpassen, um so eine genauere und realistischere Grundlage für wirtschaftliche Entscheidungen zu schaffen.

Nur so können Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleiben und die Risiken, die sich aus fehlerhaften Kalkulationen und falschen Steuerungsentscheidungen ergeben, nachhaltig mindern.

## Anhang:

Bei dem Durchschnittsunternehmen der Metall-, Kunststoff- und Elektroindustrie im Wirtschaftsstandort Deutschland verändern sich die Leistungs- und Wettbewerbsfaktoren, sowie die Gemeinkosten erheblich wie folgt:

Leistungsvergleich						Gemeinkostenfaktoren				
gespeicherte Leistungsparameter: ( 2024-11-06 12:47:51 )			Leistungsparameter neu			Δ	Gemeinkostenfaktor	gespeichert	neu	Δ
operativer Umsatz		39.383.811 EUR	operativer Umsatz		33.592.844 EUR	-14,70 %	Materialgemeinkosten- Faktor	5,96%	6,98%	17,13%
Umsatzrendite	3,59 %	1.414.639 EUR	Umsatzrendite	-5,00 %	-1.678.006 EUR	-218,62 %	Entwicklungsgemeinkosten- Faktor	5,31%	6,10%	14,90%
Materialkosten	40,67 %	16.019.160 EUR	Materialkosten	40,71 %	13.876.573 EUR	-14,62 %	Verwaltungsgemeinkosten- Faktor	9,32%	10,63%	14,04%
Gemeinkosten	17,53 %	6.905.567 EUR	Gemeinkosten	20,56 %	6.905.567 EUR	0,00 %	Vertriebsgemeinkosten- Faktor	6,13%	6,99%	14,04%
Leistungsverlust	3,59 %	1.413.173 EUR	Leistungsverlust	9,15 %	3.072.352 EUR	117,41 %	Logistikkosten- Faktor	4,21%	4,80%	14,04%
Personalkosten Unternehmen	38,20 %	15.044.500 EUR	Personalkosten Unternehmen	44,78 %	15.044.500 EUR	0,00 %	Leistungsverlustgemeinkosten- Faktor	8,64%	21,41%	147,93%
Energiekosten Unternehmen	6,24 %	2.437.152 EUR	Energiekosten Unternehmen	6,26 %	2.101.416 EUR	-14,48 %	Fertigungsgemeinkosten- Faktor	27,72%	32,56%	17,44%
Energieverbrauch Unternehmen		12.797.666 kWh	Energieverbrauch Unternehmen		10.944.875 kWh	-14,48 %	Instandhaltungsgemeinkosten- Faktor	9,04%	10,59%	17,13%
Fertigungskosten direkt	38,20 %	15.044.445 EUR	Fertigungskosten direkt	43,73 %	14.888.710 EUR	-2,36 %				
Personalkosten direkt	23,54 %	9.271.924 EUR	Personalkosten direkt	27,60 %	9.271.924 EUR	0,00 %				
Anlagenkosten	14,66 %	5.772.522 EUR	Anlagenkosten	16,12 %	5.416.786 EUR	-5,16 %				
Abschreibung	7,37 %	2.903.640 EUR	Abschreibung	8,64 %	2.903.640 EUR	0,00 %				
Energiekosten direkt	7,11 %	2.432.605 EUR	Energiekosten direkt	9,39 %	2.076.870 EUR	-14,62 %				
sonstige Kosten direkt	1,11 %	436.277 EUR	sonstige Kosten direkt	1,30 %	436.277 EUR	0,00 %				
Mitarbeiter gesamt	100,00 %	242,00	Mitarbeiter gesamt	100,00 %	242,00	0,00 %				
Mitarbeiter indirekt	30,99 %	75,00	Mitarbeiter indirekt	30,99 %	75,00	0,00 %				
Mitarbeiter direkt	69,01 %	167,00	Mitarbeiter direkt	69,01 %	167,00	0,00 %				
gespeicherte Leistungsfaktoren			Leistungsfaktoren neu			Δ				
ICP Leistungsfaktor		38,12	ICP Leistungsfaktor		35,41	-7,11 %				
ADI Leistungsfaktor		0,51	ADI Leistungsfaktor		0,59	17,35 %				
Gesamtsundensatz		54,31 EUR	Gesamtsundensatz		54,58 EUR	0,51 %				
Durchschnittslohn Fertigung	36,01 %	19,55 EUR	Durchschnittslohn Fertigung	35,82 %	19,55 EUR	0,00 %				
Lohnstückkosten Faktor		41,15	Lohnstückkosten Faktor		46,72	13,54 %				
Auslastung		93,00 %	Auslastung		79,40 %	-14,62 %				



Bereitstellung der IT-Berechnung durch valueforce.

Sichtbar wird sofort der kritische Zusammenhang bei der Auslastungsveränderung von 93% auf 79,4% zwischen der ‚Verlustleistung der Fertigung‘ und dem immensen Rendite-Verlust.

## Fazit:

Die fehlende grundsätzliche Berücksichtigung der „Auslastungseffekte“ im Unternehmenscontrolling, in der Unternehmenssteuerung und in Kalkulationsmethoden treibt deutsche Industrieunternehmen zunehmend in eine unbemerkte Krise.

Die sinkende Auslastung wirkt durch ihre hohe, oft unbekannte Kosten-Hebelwirkung unmittelbar auf die Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit und birgt gravierende Risiken.

Unternehmen sollten daher mit höchster Priorität eine präzise Bewertung der realen Auslastungssituation in ihre Controlling-Strategien einbinden. Konkret empfiehlt sich die zeitnahe Integration moderner (BI)-IT-Leistungsmanagement-Systeme, um die finanziellen Auswirkungen der Auslastung transparent zu machen und fundierte Entscheidungen zu ermöglichen.

Hochschulen und Unternehmen müssen zudem gemeinsam daran arbeiten, moderne Controlling-Methoden zu etablieren, die eine nachhaltige Steuerung und langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland sichern.