



Unternehmensberatung · Buchhaltung · IT

Kalkulationshilfe UnternehmensberaterInnen

erstellt für den Geschäftsordnungsausschuss-Unternehmensberatung des
Fachverbandes UBIT in der Wirtschaftskammer Österreich

durch

Komm.-Rat Robert Bodenstein

und

Hans-Georg Göttling

Wien, am 28. Juni 2008

1 Einleitung

1.1 Zielsetzungen des Leitfadens

Mit 1.1.2006 ist in Österreich ein neues Kartellgesetz in Kraft getreten, das verschärfte Bestimmungen für unverbindliche Verbandsempfehlungen vorsieht. Die ursprünglichen „Kalkulationsrichtlinien für UnternehmensberaterInnen“ entsprechen den Anforderungen der neuen Kartellrechtlage nicht mehr und wurden daher bereits vor dem In-Kraft-Treten des neuen Kartellgesetzes widerrufen.

Aufgrund des Wunsches vieler Mitglieder und auch deren Kunden hat sich der Fachverband UBIT Gedanken über eine Hilfestellung bei der Kalkulation der Preisgestaltung der Mitglieder gemacht.

Da das Kartellgesetz jegliche Honorarrichtlinien oder Empfehlungen verbietet, dienen diese Gedanken lediglich dazu Überlegungen der Mitglieder für Honoraransprüche gegenüber Kunden transparenter und nachvollziehbarer zu machen.

Das Honorar von UnternehmensberaterInnen ergibt sich ausschließlich aufgrund einer zwischen UnternehmensberaterIn und AuftraggeberIn vor Auftragserteilung getroffenen Vereinbarung. Eine im Voraus getroffene klare Vereinbarung - einschließlich Regeln für etwaige Abänderungen des Auftrags - ist Garant für eine langfristig gute Beziehung zwischen UnternehmensberaterIn und AuftragnehmerIn.

Die Höhe des Honorars wird sich vor allem aus den jeweiligen Marktbedingungen ergeben. Für die interne Kalkulation der Kosten mag nachstehender Leitfaden dienen, er soll jedoch keinesfalls gegenüber Dritten als Honorargrundlage herangezogen werden.

Die vorliegende Kalkulationshilfe besteht aus drei Teilen:

1. Der Beschreibung der Kalkulationssystematik,
2. Dem Kalkulationssystem,
3. Einigen Beispielkalkulationen.

Die angeführten Rechenbeispiele bilden jedoch weder ein Präjudiz nach oben oder unten und sind in hohem Maße abhängig von der nachgefragten Leistung und der Kompetenz des Beratungsunternehmens oder der Einzelberaterin oder des Beraters. Darüber hinaus gibt es auch bei den Beratungsfirmen unterschiedliche Tagsätze für MitarbeiterInnen oder GeschäftsführerInnen.

Eine statistische Untersuchung in den deutschsprachigen Ländern hat ergeben, dass unter Berücksichtigung der oben angeführten Parameter, die Tagsätze für Unternehmensberater, zwischen Euro 600,- und mehr als Euro 5.000,- schwanken (Studie des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, April 2006).

Ergänzend ist noch festzuhalten, dass Beratertag auch nicht gleich Beratertag ist, sondern im Normalfall von 8 Stunden gesprochen wird, sich manche „Beratertage“ aber durchaus auf 12 bis 18 Stunden oder auch Nacharbeit sowie Sonn- und Feiertagsarbeit beziehen.

Folgende Zielsetzungen sind Grundlage des neuen Leitfadens für die Kostenabschätzung von Unternehmensberatungsdienstleistungen:

Kostenwahrheit

- Die Honorarermittlung entspricht der tatsächlichen Kostenstruktur von UnternehmensberaterInnen.

- Berücksichtigung der umfeldspezifischen Rahmenbedingungen eines einzelnen Projektes in der Honorarermittlung.

Praxisnahes, umfassendes Leistungsbild

- Das Leistungen und Angebote der UnternehmensberaterInnen sind im „Berufsbild für Unternehmensberatung“ festgehalten.

Einfache Anwendbarkeit

- Honorarermittlung nach einheitlichen Ermittlungssystemen.

Sicherung eines fairen Wettbewerbs

- Keine Vorgabe eines einzelnen Kostenansatzes für das Beratungshonorar sondern Ableitung der Kosten unter Berücksichtigung der tatsächlichen Kosten sowie der verrechenbaren Stunden.
- Darstellung der Ergebnisse in einem Bandbreitenmodell.

Für die zweckmäßige Anwendung der Kalkulationshilfe ist es unerlässlich, dass Stundenaufzeichnungen nach Projekten und aufgegliedert nach verrechenbaren Leistungen sowie nicht verrechenbaren Leistungen geführt werden. Da die im Leitfaden angegebenen Berechnungsbeispiele von statistisch erhobenen Erfahrungswerten ausgehen, sollte jede/r Anwender/in seine eigenen spezifischen Kennwerte ermitteln, um kostengerechte und wettbewerbsfähige Preise bei Beratungsleistungen zu errechnen. Zur individuellen Berechnung von Beratungshonoraren finden Sie unter http://wko.at/ubit/UB/kalkulationshilfe_ub_20080521.xls das Berechnungsmodell im Excel-Format, in das jede/r Anwender/in seine eigenen spezifischen Werte eingeben kann.

1.2 Abgrenzungen

Die Grundaussagen der Kalkulationshilfe gelten für alle Beratungsprojekte. Die Kalkulationshilfe zielt aber im Wesentlichen auf Projekte, die nach Stunden- bzw. Tagsätzen verrechnet werden und zwar unabhängig von Pauschalverrechnungen oder Verrechnungen nach tatsächlichem Aufwand.

Die Kalkulationshilfe ist dabei für Unternehmen unterschiedlicher Größen anwendbar. Es werden keine Unterscheidungen in die Art der Leistungen vorgenommen, sondern lediglich personenbezogene Stundensätze ermittelt.

2 Grundprinzip

Der Ausgangswert für die Kalkulation eines Stunden- bzw. Tageshonorars ist das Monatsgehalt. Für angestellte MitarbeiterInnen sind das die Lohnkosten inklusive der Lohnnebenkosten, für UnternehmerInnen wird ein kalkulatorisches Monatsgehalt angesetzt. Die Höhe dieses Gehaltes ist naturgemäß individuell anzusetzen. Bei MitarbeiterInnen bestimmen die Höhe des Gehaltes bekannte Faktoren wie Angebot und Nachfrage, bestehende unternehmensinterne Gehaltsstrukturen, etc. Besonders für UnternehmerInnen ist es aber schwierig so etwas wie einen kalkulatorischen Gehalt anzusetzen.

Als Faustregel gilt: „In Augenhöhe zum Auftraggeber“. BeraterInnen von Vorständen setzen daher andere kalkulatorische Gehälter an, als BeraterInnen in Kleinbetrieben.

Dadurch ist die Kalkulationsstruktur in gleicher Weise für angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie für selbstständig Tätige anwendbar.

Zu den Gehaltskosten werden die mitarbeiterbezogenen direkten Kosten wie Kommunikationskosten oder KfZ-Kosten addiert. Die Summe ergibt alle mitarbeiterbezogenen Kosten.

In weiterer Folge werden die Gemeinkosten wie anteilige Verwaltungskosten, etc. sowie kalkulatorische Kosten wie Wagnisse, etc. dazu gerechnet.

Die Summe dieser Kosten wird durch die produktiven Stunden dividiert. Diese Stunden errechnen sich aus der Gesamtarbeitszeit sowie Abzügen wie Krankenstände, Urlaube, Weiterbildungszeiten, etc.

3 Erklärung zu den einzelnen Kalkulationspositionen

Kalkulatorisches Monatsbruttogehalt:

Wenn es das Tätigkeitsbild auch sonst in der Wirtschaft gibt, können die marktüblichen Gehälter für vergleichbare Fachkräfte herangezogen werden. Ein unterer Referenzwert könnte auch aus dem für die jeweilige Branche gültigen Kollektivvertrag entnommen werden.

Bei beratungsorientierten Tätigkeiten kann auch das Einkommen des Hauptansprechpartners im beratenen Unternehmen (verkürzt: der oder des Beratenen) als Referenz verwendet werden.

Anteilig 13./14. Gehalt

1/6 des kalkulatorischen Monatsbruttogehaltes.

Monatsentgelt

Summe aus kalkulatorischem Monatsbruttogehalt sowie anteiligem 13. und 14. Gehalt.

Gehaltsnebenkosten

Beinhaltet Arbeitgeberanteil Sozialversicherung (21,90 %), Kommunalsteuer (3 %), DB (4,5 %), DZ (0,4 %), Mitarbeitervorsorgekasse (1,53 %). Der Wert des Arbeitgeberanteils an diesen Kosten beträgt daher insgesamt in etwa 30%.¹

Ist unabhängig vom rechtlichen Status angestellt/selbstständig zu rechnen, da tarifliche Vorteile bei Selbstständigen durch anderweitige Nachteile (z.B. Steuerfreiheit von Sonderzahlungen) oder private Vorsorgenotwendigkeiten egalisiert werden.

Kosten des Einkommens p. M.

Summe aus Monatsentgelt und Gehaltsnebenkosten.

Externe Weiterbildungskosten p. M.

Externe Kosten für Weiterbildung wie Trainerhonorare, Hotelkosten, etc.

Fahrt, Reise, Kommunikation p. M.

Nicht verrechenbare Fahrt- und Reisekosten; Kommunikationskosten

Direkte mitarbeiterbezogene Kosten p. M.

Summe aus Kosten des Einkommens, externen Weiterbildungskosten, Fahrt-, Reise- und Kommunikationskosten.

Diese Kostenpositionen sind für das gesamte Unternehmen in Summe zu kalkulieren; bei Unternehmen mit mehreren Beraterinnen und Beratern erfolgt dann später eine Division durch die Anzahl der Köpfe.

Miete, Strom, Reinigung

Diese Position wird nach tatsächlichem Aufwand bzw. nach kalkulatorischen Werten angesetzt. Die Berechnung nach kalkulatorischen Werten erfolgt insbesondere dann, wenn das Büro in der Privatsphäre des Unternehmers angesiedelt ist. Unter kalkulatorischen Werten, werden vergleichbare Mietpreise angesetzt.

AfA

Kalkulatorische Abschreibungen für Büroeinrichtung, Büroadaptierung, IT-Eigenbedarf, IT-Testumgebungen, Kommunikationseinrichtungen, etc.

¹ Der %-Satz des DZ kann abhängig von dem jeweiligen Bundesland geringfügig abweichen. Eine Aufstellung der Gehaltsnebenkosten ist unter <http://www.boeb.at/Newsletter/steuer%20und%20service/2007/Lohnnebenkosten%20ab%202007.pdf> abrufbar.

Bilanz

Anteilige monatliche Kosten für die Erstellung der Bilanz.

lfd. BH

Kosten der laufenden Buchhaltung. Unternehmer, die die Buchhaltung selbst durchführen, setzen entweder hier einen kalkulatorischen Wert an, oder berücksichtigen den Aufwand in weiterer Folge bei den unproduktiven Stunden.

Geschäftsführung

Die Kosten der Geschäftsführung werden nur bei jenen Unternehmen angesetzt, die mehrere Mitarbeiter beschäftigen. Diese Position deckt jenen Aufwand ab der notwendig ist, die Mitarbeiter zu führen und das Unternehmen zu verwalten.

Verkauf

Auch diese Position fällt nur bei jenen Unternehmen an, die Mitarbeiter beschäftigen. Diese Position deckt jenen Aufwand ab der notwendig ist, den aktiven Verkauf zu betreiben.

Marketing inkl. Homepage

Die Kosten für Drucksorten, Design, Internetauftritt, Repräsentationsaufwand, etc. sind in dieser Position enthalten.

Forschung und Entwicklung

Insbesondere bei größeren Unternehmen fallen Kosten für Produktentwicklung sowie Netzwerkkosten an, die in dieser Position enthalten sind.

Verwaltung, Sekretariat, Systembetreuung

In dieser Position ist der Aufwand für die operative Verwaltung des Unternehmens enthalten.

Literatur

Inklusive Zeitungen, Magazine, Bücher, etc.

Bankspesen

Die Bankspesen des Unternehmens exklusive Zinsaufwand.

Finanzierung

Finanzierungsaufwand wie Zinsen (ohne Tilgungen)

Büromaterial

Papier, Toner, Druckerpatronen etc.

Diverses

Diverser Aufwand, der nicht in den angeführten Positionen enthalten ist.

Summe Sonstige Kosten für das Unternehmen

Summe der angeführten Kosten für das Unternehmen.

Summe sonstige Kosten pro Mitarbeiter

Summe Sonstige Kosten für das Unternehmen dividiert durch die Anzahl der Mitarbeiter.

Monatskosten pro Mitarbeiter

Die Summe aus „Direkte mitarbeiterbezogene Kosten p. M.“ und „Summe sonstige Kosten pro Mitarbeiter“.

Jahreskosten pro Mitarbeiter

Monatskosten pro Mitarbeiter mal 12.

Kalkulatorisches Wagnis

Die kalkulatorischen Kosten für Forderungsausfälle, Gewährleistung, Aufwandsüberschreitung in Prozent der Kosten für den Mitarbeiter.

Kalkulatorischer Gewinn

Der kalkulatorische Gewinn in Prozent der Kosten für die Mitarbeiter.

Jahreskosten kalkulatorisch

Summe aus Jahreskosten pro Mitarbeiter, Kalkulatorisches Wagnis und kalkulatorischer Gewinn.

durch verrechenbare Stunden p. a. = Stundensatz ohne USt.

Die verrechenbaren Stunden werden nach folgenden Werten berechnet:

Durchschnittliche Arbeitsstunden p. a.:

Unter Ansatz der Basis von 250 Arbeitstagen sowie 40 Stunden/Woche ergeben sich ca. 2000 Arbeitsstunden pro Jahr.

- 25 Tage Urlaub

Auch bei Selbständigen ist ein (kalkulatorischer) Zeitaufwand für Urlaub anzusetzen. Bei Älteren Dienstnehmern (bzw. kalkulatorisch bei Selbständigen) ca. 30 Tage.

12 Tage Krankheit lt. GKK

Die angesetzten 12 Tage entsprechen in etwa dem Österreichischen Durchschnitt lt. GKK

Sonstige bezahlte Dienstverhinderungen

Der Zeitaufwand für Amtswege, Pflegeurlaub, etc.

Weiterbildung (intern und extern)

Der Zeitaufwand für interne oder externe Weiterbildung. Die reinen Kosten für (externe) Weiterbildung wie Trainerhonorare etc. sind in den Allgemekosten des Unternehmens enthalten.

Zeitaufwand für projektbezogene Verwaltung

z.B. Zeitaufzeichnungen, Fahrtenbuch, Spesenverrechnung.

Zeitaufwand für Akquisition, Kundenbetreuung, Konzepterstellung

Besonders bei jungen Unternehmen ist der Aufwand zur Gewinnung von Aufträgen (Akquisition, Konzepterstellung, u. Ä.) deutlich höher

Ablauftechnisch bedingte Leerzeiten, sonstige nicht verrechenbare Zeiten

z.B. durch Klienten verursachte Wartezeiten; Löcher zwischen Terminen; Reklamationen und Kulanzen; Kundenrückfragen

Verrechenbare Stunden bei grundsätzlicher Vollauslastung

Das Ergebnis aus durchschnittlichen Arbeitsstunden pro Jahr abzüglich der „unproduktiven Stunden“ wie Urlaub, Krankheit, etc.

4 Erläuterungen zu den angeführten Beispielen

Die Tätigkeitsbereiche, Märkte und Angebote der UnternehmensberaterInnen sind äußerst vielfältig.

Aus der Kombination Zielgruppe, Angebot und Firmengröße ergeben sich unterschiedliche Kostenstrukturen, die sich naturgemäß auch in der Preisgestaltung auswirken.

Zur Veranschaulichung der unterschiedlichen Kostenstrukturen werden folgende Beispiele errechnet:

EPU-BeraterIn

Persönlich und fachlich etablierter BeraterInnen. Managementenerfahrung in der Wirtschaft, Hauptzielgruppe KMU, geringer Verwaltungsaufwand, geringer Repräsentationsaufwand, keine, bzw. nur sehr geringe Kosten für „unproduktive“ MitarbeiterInnen (also MitarbeiterInnen, die keine verrechenbaren Stunden leisten). Marktzugang erfolgt durch persönliche Netzwerke.

Beratungsunternehmen mit 50 MA

Breites Angebot von BeraterInnen mit unterschiedlicher Erfahrung und Tätigkeitsbereichen. SeniorberaterInnen verfügen über Managementenerfahrung in der Wirtschaft, Hauptzielgruppe Großunternehmen, die Ansprechpartner sind die Vorstände bzw. Eigentümer sowie Abteilungsleiter. Es gibt eine eigene Verwaltungsabteilung sowie eine Verkaufsabteilung. Es gibt ein repräsentatives Büro mit funktionierender Infrastruktur. Für Verkauf und Geschäftsführung stehen 3-4 MitarbeiterInnen zur Verfügung, die nicht mehr „produktiv“ sind.

Die Projekte laufen üblicherweise über einen Zeitraum von mehreren Monaten bis Jahres ab und werden durch Beraterteams durchgeführt.

Das Beratungsunternehmen ist in ein internationales Netzwerk eingebunden, sodass Netzwerkkosten anfallen. („Systembetreuung“)

5 Weitere mögliche Betriebsgrößen

Beratungsunternehmen mit 5 MA

Drei bis vier persönlich und fachlich etablierter „SeniorberaterInnen“ sowie 1-2 „Junior-BeraterInnen“. Die SeniorberaterInnen verfügen über Managementenerfahrung in der Wirtschaft, Hauptzielgruppe KMU, geringer Verwaltungsaufwand, geringer Repräsentationsaufwand, keine, bzw. nur sehr geringe Kosten für „unproduktive“ MitarbeiterInnen. Marktzugang erfolgt durch persönliche Netzwerke aller im Unternehmen tätigen Personen, keine eigene „Verkaufsabteilung“. Verkauf und Geschäftsführung werden von den SeniorberaterInnen betreut, sind aber bereits als Kostenfaktor zur berücksichtigen.

Beratungsunternehmen mit 20 MA Zielgruppe KMU:

Drei bis vier persönlich und fachlich etablierter „SeniorberaterInnen“ sowie mehrere BeraterInnen mit unterschiedlicher Erfahrung und Tätigkeitsbereichen. Die SeniorberaterInnen verfügen über Managementenerfahrung in der Wirtschaft, Hauptzielgruppe KMU. Es gibt eine eigene Verwaltungsabteilung sowie eine Verkaufsabteilung. Es gibt ein repräsentatives Büro mit funktionierender Infrastruktur. Für Verkauf und Geschäftsführung stehen 1-2 MitarbeiterInnen zur Verfügung, die nicht mehr „produktiv“ sind.

Beratungsunternehmen mit 20 MA Zielgruppe Großunternehmen:

Drei bis vier persönlich und fachlich etablierter „SeniorberaterInnen“ sowie mehrere BeraterInnen mit unterschiedlicher Erfahrung und Tätigkeitsbereichen. Die SeniorberaterInnen verfügen über Managementenerfahrung in der Wirtschaft, Hauptzielgruppe Großunternehmen, die Ansprechpartner sind die Vorstände bzw. Eigentümer. Es gibt eine eigene Verwaltungsabteilung sowie eine Verkaufsabteilung. Es gibt ein repräsentatives Büro mit funktionierender Infrastruktur. Für Verkauf und Geschäftsführung stehen 1-2 MitarbeiterInnen zur Verfügung, die nicht mehr „produktiv“ sind.

„Superexperte Sachverständiger“

Hochspezialisierte/r BeraterIn als EinzelunternehmerIn tätig. Zielgruppe sind Unternehmen in unterschiedlichen Größen. Der Verkauf erfolgt über das persönliche Netzwerk. Hoher laufender Weiterbildungsbedarf. Die Leistungserbringung kann nur durch den/die UnternehmerIn erfolgen. Für Verwaltungstätigkeiten gibt es eine/n Mitarbeiter/in.