

XpertHandwerk

„Viele Handwerksunternehmer sind Meister ihres eigenen Faches, kümmern sich aber viel zu wenig um die kaufmännischen Belange wie zum Beispiel die Kalkulation.“ Herbert Reithmeir

Kalkulation statt „Pi mal Daumen“

Alle Unternehmen müssen zumindest ein Ziel haben: den Fortbestand sowie die Sicherung ihres eigenen Unternehmens für die Zukunft. Dieses Ziel ist jedoch nur unter bestimmten Voraussetzungen zu erreichen. Neben weiteren betriebswirtschaftlichen Bereichen liegt ein Hauptaugenmerk auf der Wirtschaftlichkeit des Betriebes. Einfach gesagt: Die Erlöse müssen alle Kosten decken und es sollte ein Gewinn erzielt werden.

Wie kann dies erreicht werden? In den heutigen, konjunkturrell schwierigen Zeiten ist dieses Ziel nur zu erreichen, wenn die betrieblichen Produktivstunden am Markt zu dem notwendigen Preis verkauft werden können. Nicht selten wird der Preis jedoch nur „Pi mal Daumen“ festgelegt, ohne ihn durch eine sorgfältige Kalkulation zu ermitteln.

Es gehört deshalb zu den wichtigsten Aufgaben des Unternehmers, sich mit dem Thema „Vor- und Nachkalkulation“ intensiv zu beschäftigen. Ständige Ausreden wie „Der Markt bestimmt den Preis“ oder „Es ist viel zu aufwendig und zu teuer, eine Vor- und Nachkalkulation zu machen“ sind sehr oft der Anfang vom Ende des Betriebes. Ein verantwortungsbewusster und zukunftsorientierter Handwerksunternehmer wird sich somit zuerst mit den betrieblichen Faktoren befassen und die Grundlage für die Kalkulation, den Stun-

denverrechnungssatz, ermitteln. Allein mit der Errechnung dieses Kalkulationssatzes erhält der Betriebsinhaber einen tiefen Einblick in die Kostenstrukturen seines Unternehmens. Schon mit dem Wissen seines Stundenkalkulationssatzes hat er eine Größe, die ihn in Bezug zu vergleichbaren Betrieben erkennen lässt, wie konkurrenzfähig sein Unternehmen ist.

Mit der Kenntnis des Stundenverrechnungssatzes kann ein selbstständiger Handwerker mit der genauen Einschätzung der für den Auftrag notwendigen Produktionsstunden in der Vorkalkulation den Kostenpreis (Was muss die Leistung mindestens bringen?) ermitteln. Der Stundenverrechnungspreis enthält alle Kosten auf der Basis von Normalkosten (Durchschnittskosten aus vergangenen Perioden), einschließlich eines Gewinn- und Wagnisaufschlages, jedoch nicht die Materialeinzelkosten. Die sogenannten kalkulatorischen Kosten wie zum Beispiel der Unternehmerlohn, Miete für eigengenutzte Räume u. ä. dürfen nicht vergessen werden. Damit hat der Unternehmer nun einen Preis, den er mit dem Marktpreis (Das ist der Preis, den die Konkurrenz für ein vergleichbares Angebot verlangen würde) vergleichen kann. Liegt er generell über dem Marktpreis, zeigt ihm die Vorkalkulation, dass entweder seine Kostenstruktur des Betriebes oder die Produktivität nicht stimmen. Das heißt, die veranschlagten

Produktionsstunden für den Auftrag liegen zu hoch. Die Aufgabe liegt nun darin, entweder die Leistung zu steigern oder Kosten einzusparen, um sich dem Marktpreis anzupassen. Da sich dies nicht „auf die Schnelle“ bewerkstelligen lässt, ist es sicherlich besser, einen Auftrag nur mit einem Deckungsbeitrag zu kalkulieren und anzunehmen, als keine Arbeit zu haben. Dazu ist es jedoch unerlässlich, die kurzfristige Preisuntergrenze zu ermitteln. Das ist nur mittels einer Deckungsbeitragsrechnung möglich, bei der die Kosten in fixe und variable Bestandteile aufgeteilt werden. Mittelfristig ist jedoch das Kostengerippe so abzuspecken und/oder die Produktivität mittels geeigneter Maßnahmen so zu erhöhen, dass sich konkurrenzfähige Marktpreise in der Vorkalkulation ermitteln lassen. Strategisch ist auch die Überlegung anzustellen, ob das Leistungsangebot nicht umgestaltet werden muss oder ob es nicht besser wäre, andere Kundenzielgruppen anzugehen. Allein diese Argumente sprechen dafür, einfach den derzeitigen Marktpreis zu akzeptieren, denn landauf oder landab wird es immer einen geben, der es noch „billiger“ macht.

Die gleiche Bedeutung im Rahmen der Kalkulation hat die Nachkalkulation. Auch hier hört man immer wieder die Aussage „Das brauchen wir nicht, denn wir wissen genau, wie der Auftrag gelaufen ist“. Geht

Herbert Reithmeir
 Betriebswirt, Bonitäts-
 und Ratinganalyst, Buchautor,
 Unternehmenscoach
 sowie Inhaber der DLS Unternehmens-
 beratung in 86368 Gersthofen
 Tel.-Nr. 0821 / 27 97 115
 Handy: 0171 / 65 01 006
 E-Mail: info@dls-berater.de
 Internet: www.dls-berater.de



XpertHandwerk

man dieser weit verbreiteten Meinung etwas tiefer auf den Grund, so merkt man sehr schnell, dass das Mittel zum Zweck, die Betriebsdatenerfassung, fehlt. Die Erfassung der Betriebsdaten wird als zeitraubend angesehen. Die „gesparte“ Zeit setzt man lieber für das Schreiben eines Angebotes oder in der Produktion ein. Dieses Denken kann jedem Unternehmer gefährlich werden.

Ebenso wie der Stundenverrechnungssatz macht die Nachkalkulation das Betriebsgeschehen transparenter, denn sie ist mehr als ein simpler Zahlenvergleich! Sinn und Zweck der Nachkalkulation können wie folgt zusammengefasst werden:

- Kostenermittlung und -kontrolle bereits abgewickelter Aufträge
- Überprüfung der Wirtschaftlichkeit
- Fakturierungsgrundlage mit Verrechnung eventueller Mehrleistungen
- Kontrolle der Vorkalkulation
- Berechnung der Ist-Gewinnspanne
- Bereitstellung von Daten für zukünftige Kalkulationen
- Sie macht Betriebsabläufe transparenter und kann Schwachstellen aufdecken. Damit kann sie der Auslöser für die Verbesserung von bestimmten

Bereichen sein, wie zum Beispiel der Produktivität

Der Handwerksmeister hat die Möglichkeit, bereits während der Fertigung Abweichungen und deren Ursachen zu erkennen. Somit wird ihm die Möglichkeit gegeben, geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten, um den verbleibenden Fertigungsprozess zu optimieren beziehungsweise den Verlust/Schaden zu minimieren. Es ist ein Soll-Ist-Vergleich zwischen der Vor- und Nachkalkulation und alle festgestellten Abweichungen müssen hinsichtlich der Preise, aber auch der Mengen festgestellt und analysiert werden.

Die Nachkalkulation ist sicherlich ein zeitaufwendiger Prozess, der in die Ablauf- und Büroorganisation eines Betriebes eingefügt werden muss. Hierzu müssen die notwendigen Betriebsdaten erfasst werden, da die Daten für die Rechnungsstellung unverzichtbar sind. Die Eingabetätigkeiten der erfassten Werte (zum Beispiel von Stundenzetteln, Regiezetteln) können auch einem verantwortungsbewussten Büromitarbeiter übertragen werden. Die Erstellung der Voraus- und Nachkalkulation in einem klein- und mit-

telständischen Handwerksunternehmen sollte sicherlich Chefsache sein. Es sei denn, Sie haben einen Spezialisten, wie zum Beispiel einen Kalkulator eingestellt, der jedoch auch überwacht beziehungsweise geprüft werden muss.

Bei den heute eingesetzten EDV-Programmen, die der Vorkalkulation, dem Angebotswesen sowie der Abrechnung dienen, werden zumeist Programmtools für die Nachkalkulation angeboten. Diese erleichtern die Nachkalkulation in starkem Maße, denn die Daten aus der Vorkalkulation werden übernommen und müssen nur noch durch die ermittelten Betriebsdaten ergänzt beziehungsweise überschrieben werden. Diese Tools unterstützen auch die Abweichungsanalyse, indem sie die Abweichungen aufzeigen und das Auftragsergebnis deutlich machen.

Fazit: Wenn Sie sich als Unternehmer die Kalkulation zunutze machen, ist dies die beste Grundlage für eine erfolgreiche Zukunft Ihres Betriebes. Jedoch hängt der Erfolg von der Qualität der erfassten Betriebsdaten ab. Somit verdient das Instrument „Betriebsdatenerfassung“ Ihre volle Aufmerksamkeit.

Anzeige

Da ist **MEHR** für Sie drin: Schrauben im Eimer

Tordrive-Schrauben im Eimer gelb chromatiert mit 2 Bits je Eimer		
Ø x L	Stück/ Eimer	UVP
4,0 x 40 mm	450	6,95 €
4,0 x 50 mm	300	6,95 €
4,5 x 50 mm	275	6,95 €
5,0 x 60 mm	175	6,95 €
5,0 x 80 mm	100	6,95 €
6,0 x 80 mm	75	6,95 €
6,0 x 100 mm	75	6,95 €

Tordrive-Schrauben im Eimer Edelstahl mit 2 Bits je Eimer		
Ø x L	Stück/ Eimer	UVP
4,0 x 40 mm	350	16,95 €
4,0 x 50 mm	300	16,95 €
5,0 x 60 mm	150	16,95 €
5,0 x 80 mm	125	16,95 €

