

Wolfgang H. Riederer / Jörgen Erichsen

Praxiswissen Angebote und Kalkulationen

Rechtssicherheit von der Kundenanfrage bis zur Lieferung



MIT
**ARBEITS
HILFEN**
ONLINE

HAUFE.



Exklusiv für Buchkäufer!

Ihr Arbeitshilfen online:

- Rechner
- Mustertexte
- Checklisten und Übersichten

Und so geht's:

- unter www.haufe.de/arbeitshilfen den Buchcode eingeben
- QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet scannen

Buchcode: HEA-4MVF

www.haufe.de/arbeitshilfen



Praxiswissen Angebote und Kalkulationen

Rechtssicher von der Kundenanfrage bis zur Lieferung

Wolfgang H. Riederer

Jörgen Erichsen

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-04315-8
EPUB ISBN: 978-3-648-04316-5
EPDF ISBN: 978-3-648-04317-2

Bestell-Nr. 01272-0001
Bestell-Nr. 01272-0100
Bestell-Nr. 01272-0150

Riederer/Erichsen

Praxiswissen Angebote und Kalkulation

1. Auflage 2014

© 2014, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Dipl.-Kfm. Kathrin Menzel-Salpietro

Lektorat: Helmut Haunreiter, 84533 Markt

Satz: Beltz Bad Langensalza GmbH, 99947 Bad Langensalza

Umschlag: RED GmbH, 82152 Kräilling

Druck: Schätzl Druck, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	11
1	Kundenanfragen bearbeiten	13
1.1	Wissen Sie, was der Kunde will?	13
1.2	Können Sie die Leistung erbringen, die der Kunde wünscht?	14
1.3	Können Sie sich den Auftrag leisten?	17
1.4	Systematisieren Sie den Prozess der Angebotserstellung	18
	1.4.1 Was will der Kunde?	18
	1.4.2 Kundenanfragen mit System bearbeiten	19
1.5	Was können Sie aus Ihren Angeboten lernen?	25
1.6	Nicht ernst gemeinte Kundenanfragen erkennen	26
2	So kalkulieren Sie richtig	28
2.1	Warum überhaupt kalkulieren?	28
	2.1.1 Kalkulieren ist ein Muss	28
	2.1.2 Keine absolut genaue Kalkulation möglich	32
	2.1.3 Praktikabilität und Anwendbarkeit im Vordergrund	32
2.2	Diese Begriffe sollten Sie unbedingt kennen	34
	2.2.1 Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger	34
	2.2.2 Kostenbegriffe	35
	2.2.3 Vereinfachungsmöglichkeiten	38
	2.2.4 Kalkulatorische Kosten	38
2.3	Wie setzt sich Ihr Angebotspreis zusammen?	43
2.4	Welche Randbedingungen müssen Sie im Vorfeld beachten?	45
	2.4.1 Vorhandene und verfügbare Kapazität ermitteln	45
	2.4.2 Gesamtkosten des Betriebes zusammenstellen	48
	2.4.3 Verfügbarkeit eigener Ressourcen prüfen	52
	2.4.4 Terminkonflikten und Engpässen vorbeugen	54
2.5	Wichtige Kalkulationsverfahren	55
	2.5.1 Divisionskalkulation	58
	2.5.2 Äquivalenzziffernkalkulation	63
	2.5.3 Handelskalkulation	69
	2.5.4 Kalkulation im Handwerk und in Dienstleistungsbetrieben	78
	2.5.5 Zuschlagskalkulation – flexibles Verfahren für zahlreiche Branchen und Anwendungen	94

2.6	Verhindern Sie, dass nicht geplante Rabatte Ihren Gewinn aufzehren	128
2.7	Nachkalkulation – So optimieren Sie Ihre Angebotskalkulation	136
2.8	So ermitteln Sie Ihre Preisuntergrenzen	143
2.8.1	Kalkulierter Jahresgewinn auch mit niedrigeren Preisen erreichbar	143
2.8.2	Verschiedene Preisuntergrenzen	144
2.8.3	Angebote an der Preisuntergrenze bergen hohe Risiken	151
2.8.4	Annahme von Zusatzaufträgen	152
2.8.5	Preisuntergrenze bei einem Kapazitätsengpass	153
3	Angebote richtig erstellen – So kommen Sie ins Geschäft	157
3.1	Kennen Sie die Rechtswirkungen von Angeboten?	157
3.2	Noch gar kein Auftrag und schon Probleme?	160
3.2.1	An diese Pflichten müssen Sie vor Vertragsschluss unbedingt denken	162
3.2.2	Welche Schäden könnte ein Kunde geltend machen?	166
3.2.3	Wer muss für Fehler vor Vertragsschluss geradestehen?	167
3.3	Der richtige Kunde: Trau, schau, wem	168
3.3.1	Welche Auskünfte brauchen Sie, damit das Geschäft ein Erfolg wird?	170
3.3.2	Wo bekommen Sie die relevanten Auskünfte?	173
3.4	Achtung: Ihr Angebot kann sofort Vertragsbestandteil werden	178
3.5	Was in Ihrem Angebot immer enthalten sein muss	184
3.5.1	Achtung bei der Bezeichnung Ihres Kunden	186
3.5.2	Beschreiben Sie Ihre Leistung in jedem Fall ganz genau	187
3.5.3	Bestimmen Sie klipp und klar, welchen Preis Sie verlangen	189
3.6	Was immer in Ihrem Angebot enthalten sein sollte	190
3.6.1	Schaffen Sie Klarheit, wann Sie die Zahlung erwarten	191
3.6.2	Regeln Sie Ihre Liefer- oder Leistungszeit	196
3.6.3	Regeln Sie, wer das Lieferrisiko trägt und wann die Gefahr übergehen soll	197
3.6.4	Was aber, wenn Ihre Ware bei Ihrem Kunden erst gar nicht ankommt?	199
3.6.5	Und wenn Sie selbst von Vorlieferanten „hängen“ gelassen werden?	203
3.6.6	Was, wenn Ihre Leistung durch Umstände behindert wird, auf die Sie keinen Einfluss haben?	203
3.6.7	Bestimmen Sie, ob Sie zu Teillieferungen berechtigt sein sollen	206
3.6.8	Bestimmen Sie die Zahlungsmodalitäten	207
3.6.9	Sichern Sie Ihre Leistungen ab	209
3.6.10	Verkürzen Sie die Dauer Ihrer Einstandspflicht	213
3.6.11	Vermeiden Sie Garantiezusagen und Zusicherungen	217

3.6.12	Vorsicht bei verlangter Qualitätssicherungsvereinbarung!	218
3.6.13	Schützen Sie Ihr Eigentum	221
3.6.14	Beugen Sie Produktpiraterie vor	227
3.6.15	Klären Sie bei Dauergeschäften, wann sie beginnen und wann sie enden	228
3.6.16	Bestimmen Sie, wo und wie Sie notfalls Prozesse führen	229
3.6.17	Schließen Sie alle Vereinbarungen vollständig schriftlich ab	233
3.6.18	Denken Sie daran, dass „etwas schief gehen“ kann	235
3.7	So rationalisieren Sie richtig mit AGB	235
3.8	So strukturieren Sie mit Ihrem Angebot die spätere Auftragsabwicklung	267
4	Verhandlungen während der Angebotsphase	272
4.1	Richtige Vorbereitung sichert den Erfolg	272
4.2	So läuft Ihre Verhandlung optimal	274
4.2.1	So schaffen Sie ein angenehmes Verhandlungsklima	274
4.2.2	Wahren Sie die Vertraulichkeit Ihres Kunden	274
4.2.3	So begegnen Sie effektiv Kundeneinwänden	276
4.2.4	Meistern Sie die Preisdiskussion!	277
4.2.5	So sichern Sie Ihre Verhandlungsergebnisse	280
4.2.6	Verhandlungsprotokolle können wertvolle Hilfe leisten	281
4.2.7	Ein Letter of Intent (LoI) ist kein Angebot!	284
4.2.8	So lernen Sie aus Ihren Verhandlungen	285
4.3	Top-Grundsätze für erfolgreiche Verhandlungen	286
4.3.1	Wer fragt, der führt	286
4.3.2	Erkennen Sie die Abschluss-Signale Ihres Kunden	287
5	Das Angebot wird angenommen	288
5.1	Ist die Bestellung auch wirksam?	288
5.1.1	Stimmt die Bestellung mit Ihrem Angebot überein?	289
5.1.2	Welche Wirkungen haben „Vorabbestellungen“?	290
5.1.3	Was, wenn ein Unbekannter die Bestellung unterschrieben hat?	291
5.1.4	Und wenn jemand unerlaubt unterschreibt?	296
5.2	Irren ist menschlich	297
5.2.1	Können Sie das Versprochene ungeschehen machen?	297
5.2.2	Und was sind die Folgen?	300
5.2.3	So machen Sie bei „grünem Licht“ alles klar	301

5.3	Auftragsabwicklung	303
5.3.1	Mengen und Kapazitäten planen	303
5.3.2	Ihre Warenausgangsprüfung kann über Ihren Geschäftserfolg entscheiden	305
6	Ihre Lieferung muss stimmen	309
6.1	Die Wareneingangsprüfung	309
6.2	Leistungserbringung festhalten: die richtige Abnahme	313
6.3	Bei Mängelanzeigen Kundenbeziehungen erhalten	315
6.4	Richtig auf Mängelrügen reagieren	316
7	Besondere Angebote	326
7.1	Was Sie bei Exportgeschäften beachten müssen	327
7.1.1	Welches Recht soll gelten?	327
7.1.2	Was bedeutet UN-Kaufrecht?	328
7.1.3	Vereinbaren Sie unbedingt auch bei ausländischen Kunden BGB und HGB!	330
7.1.4	Beachten Sie die Bedeutung der Vertragssprache	332
7.1.5	Wissen Sie, was sich hinter den Incoterms® verbirgt?	333
7.1.6	Sichern Sie Ihre Leistung auch im Ausland	335
7.2	Beachten Sie die Zollbestimmungen	339
7.3	Was Sie bei öffentlichen Ausschreibungen beachten müssen	340
7.3.1	Beachten Sie die Vergabeart	340
7.3.2	Berücksichtigen Sie die gesetzlichen Vorgaben	342
7.3.3	Halten Sie sich an die Entscheidungsvorgaben	343
7.3.4	Diese Regeln der VOL sollten Sie kennen	346
7.4	Besonderheiten des E-Commerce	351
8	Bau- und andere Werkleistungen	357
8.1	Das zivile Bau- und Werkvertragsrecht	358
8.2	Die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB)	360
8.2.1	VOB, BGB, Schriftverkehr: Was geht vor?	361
8.2.2	Das müssen Sie über Vergütungsvereinbarungen nach VOB/B wissen	362
8.2.3	Nachträge	363
8.2.4	Bei Fristen hört der Spaß auf	365
8.2.5	Prüfen Sie, ob eine Vertragsstrafe wirklich vereinbart ist	366
8.2.6	Bei der Bauausführung treffen Auftraggeber und -nehmer Pflichten	367
8.2.7	So führen Sie die Abnahme Ihrer Leistungen herbei	369

8.2.8	So verhalten Sie sich bei Mängeln, die vor der Abnahme auftreten	371
8.2.9	So verhalten Sie sich bei Mängeln, die nach der Abnahme auftreten	372
8.2.10	Force majeure	374
8.2.11	Prüffähige Rechnung	375
8.2.12	Zahlungsbestimmungen	379
8.2.13	Sicherheiten	381
8.2.14	Vorzeitige Vertragsbeendigung	383
8.2.15	Streitigkeiten	385
Glossar wichtiger Begriffe		386
Weiterführendes Schrifttum		398
Stichwortverzeichnis		399

Vorwort

Betriebswirtschaftliches Wissen wird auch für kleine und mittelständische Betriebe immer wichtiger. Ein zentraler Punkt, der über den kurz- und langfristigen Erfolg von Unternehmen entscheidet, ist die richtige Kalkulation von Preisen für Produkte oder Dienstleistungen. Unmittelbar damit verbunden ist ein weiterer wesentlicher Aspekt, nämlich, die Angebote rechtssicher zu formulieren. Gelingt es Ihnen, gut kalkulierte, rechtssichere Angebote zu erstellen, werden Sie nicht nur Gewinne erzielen, sondern auch die Wünsche Ihrer Kunden erfüllen.

Das vorliegende Buch will Sie dabei umfassend unterstützen. Es zeigt zunächst, worauf Sie aus betriebswirtschaftlicher Sicht achten müssen, um den Preis eines Angebots so zu berechnen, dass Sie in der Lage sind, sowohl kostendeckend zu arbeiten als auch einen Gewinn zu erzielen. Dabei werden gängige Kalkulationsverfahren für alle Branchen detailliert vorgestellt. Somit kann jeder Leser den bestmöglichen Nutzen aus dem Buch ziehen — unabhängig davon, ob sein Unternehmen im Bereich Produktion, Handwerk, Handel oder Dienstleistung angesiedelt ist. Als besonderes „Extra“ stellen wir Ihnen auf den Arbeitshilfen online eine Reihe von Excel-Anwendungen für die verschiedenen Kalkulationsverfahren zur Verfügung, die Sie sofort praktisch einsetzen können.

Im Buch erhalten Sie zudem zahlreiche Tipps und Ratschläge dazu, was Sie tun können, wenn der Preis einmal nicht reicht, um einen Gewinn zu erzielen. Ferner wird dargestellt, welche Nachteile Rabatte haben und was getan werden kann, um Preisnachlässe und die damit verbundenen negativen Folgen für ein Unternehmen zu begrenzen. Nicht zuletzt wird erläutert, wie eine Nachkalkulation funktioniert und warum das Thema so wichtig ist, um die Qualität künftiger Angebote sukzessive zu verbessern.

Sind Angebote nach den genannten Grundsätzen vorbereitet, gilt es, sie in lukrative Aufträge umzusetzen. Das beste Angebot nützt nichts, wenn es vom Kunden nicht angenommen wird. Und ein Gewinn lässt sich nur dann erzielen, wenn das Angebot rechtlich verbindlich zu einem Vertragsabschluss führt, aus dem man seine Rechte notfalls auch durchsetzen kann. Dabei ist

eine Vielzahl von Einzelheiten zu beachten. Die richtige Formulierung des Angebots entscheidet über die zu erbringenden Leistungen und nimmt damit Einfluss auf die Kalkulation. Der rechtliche Rahmen wird damit zum Kalkulationsposten. Das Buch zeigt, wie die betriebswirtschaftlichen und juristischen Aspekte miteinander verzahnt sind, was für den Erfolg Ihres Geschäfts sehr hilfreich sein kann. Wichtige, praxiserprobte Hinweise und Tipps für Vertragsverhandlungen runden das Buch ab.

Die Autoren haben konsequent darauf geachtet, dass interessierte Unternehmer schnell und einfach vollständige und rechtsichere Angebote abgeben können. Bei allen Ausführungen wurde die praktische Anwendbarkeit in den Vordergrund gestellt. Theoretische Erläuterungen finden nur Eingang, wenn sie für das Verstehen der Zusammenhänge unabdingbar sind.

Alle Inhalte des Buchs wurden sorgfältig recherchiert und erstellt, dennoch können sie die Beratung durch einen Fachmann im Einzelfall nicht ersetzen.

Wir wünschen allen Lesern viel Spaß beim Durcharbeiten des Buches und gutes Gelingen beim Erstellen erfolgreicher Angebote und Kalkulationen.

Freiburg, im November 2013
Jörgen Erichsen, Wolfgang H. Riederer

1 Kundenanfragen bearbeiten

Sie kennen die Situation: Der Termindruck steigt ebenso wie die Kosten und die Ansprüche Ihrer Kunden an die Qualität und Flexibilität Ihrer Mitarbeiter und Leistungen¹. Ihre Kunden erwarten Entgegenkommen, Serviceleistungen und bei Schwierigkeiten selbstlosen Einsatz rund um die Uhr. Und das alles bei sinkenden Deckungsbeiträgen. Kundenanfragen versprechen mehr Aufträge, aber nur, wenn sie auch in solche münden.

1.1 Wissen Sie, was der Kunde will?

Eigentlich müsste man davon ausgehen, dass sich aus der Anfrage klar ergibt, was der Kunde wünscht. Das ist aber keineswegs immer der Fall. Daher sollten Sie sich eine Reihe von Fragen stellen, nachdem Sie eine Kundenanfrage erhalten haben:

Frage	Ja	Nein
Ist ein Preisvergleich durchgeführt worden?		
Kann ein konkretes Leistungsangebot erbracht werden?		
Handelt es sich um eine Standardanfrage?		
Wissen Sie, ob Sie Ihr Angebot nur für Preisvergleiche abgeben sollen, die der Kunde vornehmen möchte (vgl. Kapitel 1.6 „Nicht ernst gemeinte Kundenanfragen erkennen“)?		
Erkennen Sie den Umfang eines konkreten Leistungsangebots?		
Sind Sie stets leistungsfähig, wenn Sie anbieten? Können Sie also sofort aktiv werden, wenn der Auftrag zustande kommt, oder müssen Sie sich z. B. noch Waren beschaffen oder selbst Leistungen von Dritten zukaufen? Oder müssen Sie ggf. Liefer- und Wartezeiten in Kauf nehmen?		

¹ Vgl. Schmidt, VDI-Studie zum Angebotsmanagement 2008, 11, http://www.vdi.de/uploads/media/Ergebnis_der_VDI-Studie_Angebotsmanagement_01.pdf

Frage	Ja	Nein
Bieten Sie auch einmal „blind“ an, also ohne genau geklärt zu haben, was ein Kunde wirklich will?		
Erstellen Sie standardmäßig auf alle Anfragen ein Angebot oder versuchen Sie erst einmal zu erkennen, ob ein Kunde einen Auftrag ernsthaft möchte (vgl. Kapitel 1.6 „Nicht ernst gemeinte Kundenanfragen erkennen“)?		
Reagieren Sie auf Anfragen auch, wenn Sie nicht anbieten können, etwa, wenn Sie auf absehbare Zeit vollständig ausgelastet sind? Wissen Sie, wie Sie einen Kunden dennoch zufriedenstellen können?		
Verfügen Sie über ein Angebots-Controlling, haben Sie also jederzeit einen Überblick über die notwendigen Plandaten oder darüber, ob und in welchem Umfang Sie mit Aufträgen in der Vergangenheit erfolgreich waren?		
Versuchen Sie, aus bereits abgewickelten Aufträgen zu lernen? Dazu gehört z. B., den Leistungsumfang Punkt für Punkt zu klären, bestimmte Aspekte auszuschließen und ggf. die Preise exakter als bisher zu kalkulieren.		

Ist die Anfrage nicht in Deutsch formuliert, muss genau ermittelt werden, wie die verwendeten Begriffe zu verstehen sind.

1.2 Können Sie die Leistung erbringen, die der Kunde wünscht?

Es geht nicht nur darum, dass Sie die angefragte Leistung überhaupt erbringen können, sondern dass Sie das auch

- zum verlangten Termin,
- zum vorgegebenen Preis (bei einem Limit),
- am angegebenen Ort,
- mit den verlangten Mitteln tun können.

Verfahren auch Sie nach dem Motto: „Ist der Auftrag erst da, wird sich alles andere geben“? Eine gefährliche Einstellung:

Beispiel: Natürlich sind die Ausführungstermine knapp. Natürlich wissen Sie eigentlich gar nicht, ob sie zu halten sind. Trotzdem bieten Sie an. Die Folge: Der aufkommende Termindruck wächst sich nach und nach zu einer handfesten Panik aus. Um vielleicht doch noch zu retten, was zu retten ist, setzen Sie alles daran, die Termine trotzdem zu halten. Der Aufwand steigt immens, der Stress nicht minder. Die Fehlerquote steigt. Am Ende schaffen Sie es doch nicht. Sie verlassen sich darauf, dass der Kunde mit Ihnen gnädig umgeht. Ihn drücken aber selbst Pönalen. Das Ende dieses Auftrags ist abzusehen: Es wird in jedem Fall unerfreulich, wahrscheinlich haben Sie unter dem Strich auch nichts daran verdient und womöglich drohen sogar finanzielle Konsequenzen wie Konventionalstrafen oder Imageschäden.

Prüfen Sie deshalb gewissenhaft:

- Haben Sie die angefragten Leistungen oder Produkte vorrätig?
- Können Sie die angefragten Leistungen oder Produkte kurzfristig von Dritten beschaffen, wenn Sie selbst nicht leisten können?
- Haben Sie Ihr Produkt schon entwickelt oder müssen Sie es noch entwickeln und wie lange wird das dauern? Ist damit zu rechnen, dass Nachbesserungen erforderlich sind und/oder es Verzögerungen gibt?

Beispiel: Die Werner Chemie GmbH erhielt den Auftrag, in ihrem Labor verschiedene chemische Substanzen in einem bestimmten Verhältnis für die Weiterverarbeitung beim Kunden zu mischen. Die Stoffe waren bislang noch nicht verarbeitet worden. Wegen unverträglicher Eigenschaften einzelner Stoffe in der vorgesehenen Kombination kam es in den Apparaturen des Auftragnehmers zu Schäden. Die Konstruktion musste geändert werden, was Zeit und erhebliche Kosten verursachte, die nicht auf den Kunden abgewälzt werden konnten.

- Können und wollen Sie mit den vorgeschriebenen Lieferanten arbeiten?

Beispiel: Der Kunde möchte keine Ersatzteile vieler verschiedener Hersteller bei sich lagern und schreibt deshalb bestimmte Lieferanten in seiner Anfrage vor. Das wird den Verhandlungsspielraum mit diesen Lieferanten aber einschränken. Bewährte Kooperationen können nicht genutzt wer-

den. Mangels Vorerfahrung kann die Zuverlässigkeit dieser Partner nicht beurteilt werden.

- Sind die angefragten Spezifikationen überhaupt machbar?
Gehört Ihr Unternehmen zu den Betrieben, die für ihre Kunden spezifische Einzel- und Kleinserienfertigungen übernehmen, müssen Sie über die technische Machbarkeit der Anfrage entscheiden. Dazu ziehen Sie die Bereiche Konstruktion, Arbeitsvorbereitung und Fertigung zurate.
Beispiel: Die Firma Walther GmbH erhält eine Anfrage über die Lieferung von Platten, die unter Vakuum und in bestimmten Verarbeitungsprozessen eine Wärmeverteilung aufweisen. An bestimmten Messpunkten darf die Abweichung nicht höher als ± 2 Grad Celsius sein. Herr Walther macht einen guten Preis und erhält den Auftrag. Es stellt sich nach vielen, vielen vergeblichen und aufwändigen Versuchen heraus, dass die Vorgabe des Kunden technisch nicht erreichbar ist.
- Haben Sie die erforderlichen Arbeitskapazitäten?
Denken Sie auch an Ihre Leistungsfähigkeit!² Muten Sie sich zu viel zu, schaden Sie nicht nur Ihrer Gesundheit, sondern auch der Qualität Ihrer Arbeit und damit auch Ihrem Kunden und Ihren wirtschaftlichen Interessen. Sie sollten deshalb sorgfältig abwägen, wie hoch der voraussichtliche Zeitaufwand und der durch den Auftrag generierte voraussichtliche Ertrag sein werden. Wird der angefragte Auftrag Einfluss auf die Bearbeitung anderer Aufträge haben? Droht eventuell Unzufriedenheit anderer Kunden oder im privaten Umfeld. Wie beeinflusst der Auftrag Ihre Möglichkeit, andere Kundenkontakte zu erschließen. Wie steht es um den zu erwartenden Kostendeckungsbeitrag?

Sie sollten sich ferner folgende Fragen stellen:

- Ist die Leistung vorrätig?
- Ist die Leistung beschaffbar?
- Ist die Leistung entwickelt?
- Sind die Lieferantenvorgaben akzeptabel?
- Ist die Spezifikation technisch durchführbar?
- Ist genügend Arbeitskapazität vorhanden?

² Es gehört zum Beruf des Selbstständigen, seinen Tagesablauf so organisieren zu können, dass Stressfaktoren vermieden werden. (OLG Saarbrücken, r+s 2007, 70)

1.3 Können Sie sich den Auftrag leisten?

Ohne eine exakte Kalkulation vorwegzunehmen, müssen Sie prüfen, ob der Auftrag für Sie überhaupt infrage kommt.

Frage	Ja	Nein
Ist der Auftraggeber ein Stammkunde?		
Ist der Auftraggeber ein Gelegenheitskunde?		
Ist der Auftraggeber ernsthaft interessiert?		
Ist der Auftraggeber unbekannt?		
Will der Auftraggeber den Auftrag überhaupt erteilen?		
Will der Auftraggeber lediglich Informationen einholen?		
Gab es den letzten Auftrag innerhalb der vergangenen 6 Monate?		
Liegt der letzte Auftrag bereits 6 Monate bis 1 Jahr zurück?		
Wurde Ihnen der letzte Auftrag vor mehr als 1 Jahr erteilt?		
Hat Ihnen der Kunde noch gar keinen Auftrag erteilt?		
Wie hoch ist die Auftragswahrscheinlichkeit in Prozent?		
Wie hoch wird der Deckungsbeitrag in Prozent sein?		
Würde der Auftrag in Ihre Planung passen?		

Stellen Sie bei der Beantwortung dieser Fragen fest, dass der Auftrag problematisch sein könnte, wägen Sie sehr genau ab, ob sich der Aufwand für eine Angebotserstellung lohnt. Denn genau genommen wären diese Bedenken im Preis abzubilden, was die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen dürfte.

TIPP

Treffen Sie mutige Entscheidungen. Eine der mutigsten, aber zugleich eine der wirtschaftlichsten Entscheidungen kann der Verzicht auf ein An-

gebot sein³. Wenn Sie auf ein Angebot verzichten, sollten Sie die Anfrage dennoch beantworten.

1.4 Systematisieren Sie den Prozess der Angebotserstellung

Können Sie alle Bedenken ausräumen und interessiert Sie die Anfrage, dann kann der Angebotsprozess losgehen.

1.4.1 Was will der Kunde?

Um ein Angebot auszuarbeiten, müssen Sie die Bedürfnisse Ihrer potenziellen Kunden kennen. Gehen Sie dabei von den Leistungen aus, die Sie bereits heute erbringen oder in der Vergangenheit erbracht haben. Überlegen Sie — sofern Sie für den Kunden bereits einen Auftrag abgewickelt haben —, welches Problem Sie für Ihren Kunden damit lösen konnten. Welchen Nutzen hatte Ihr Kunde von Ihrer Leistung?

Wenn Sie für den Kunden bereits tätig waren, kann Ihnen folgender Fragenkatalog helfen:

Frage	Erkenntnisse aus Aufträgen im letzten Jahr	Aussagen daraus für künftige Angebote
Welche Leistung habe ich erbracht?		
Wie lange habe ich dafür gebraucht?		
Wurden immer alle Wünsche des Kunden richtig und vollständig erfasst?		

³ Nur bei etwa einem Drittel von befragten Industrieunternehmen bestehen definierte Regeln über einen Ausstieg aus einem Angebotsverfahren, vgl. Schmidt, VDI-Studie zum Angebotsmanagement 2008, 7, http://www.vdi.de/uploads/media/Ergebnis_der_VDI-Studie_Angbotsmanagement_01.pdf

Frage	Erkenntnisse aus Aufträgen im letzten Jahr	Aussagen daraus für künftige Angebote
Wie kann verhindert werden, dass Kundenwünsche ggf. nicht richtig und vollständig erfasst wurden?		
Wozu diene die Leistung dem Kunden?		
Welchen Nutzen hatte der Kunde davon?		
Welches Problem des Kunden konnte ich damit lösen?		
Welche Alternativen hätte es zu meiner Leistung gegeben?		
Welche Probleme hat es bei der Leistungserbringung gegeben?		
Was konnte der Kunde noch von mir brauchen?		
Zu welchem Preis habe ich gearbeitet?		

1.4.2 Kundenanfragen mit System bearbeiten

Die Erstellung eines Angebots ist ein komplexer Vorgang, der technologisch häufig anspruchsvoll und zeitaufwendig ist⁴. Die Abläufe richten sich in der Praxis nach der Organisationsstruktur des Anbieters. Gibt es einen Verkaufsinnendienst, einen Außendienst, einen Verkaufsleiter, so müssen die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen sein, dass die verschiedenen Abteilungen zusammenspielen. Bei kleineren Betrieben übernimmt der Chef viele dieser Schritte in Personalunion selbst.

In jedem Fall gliedert sich der Ablauf gedanklich in einzelne Stufen:

⁴ Vgl. Schmidt, VDI-Studie zum Angebotsmanagement 2008, 5, http://www.vdi.de/uploads/media/Ergebnis_der_VDI-Studie_Angebotsmanagement_01.pdf

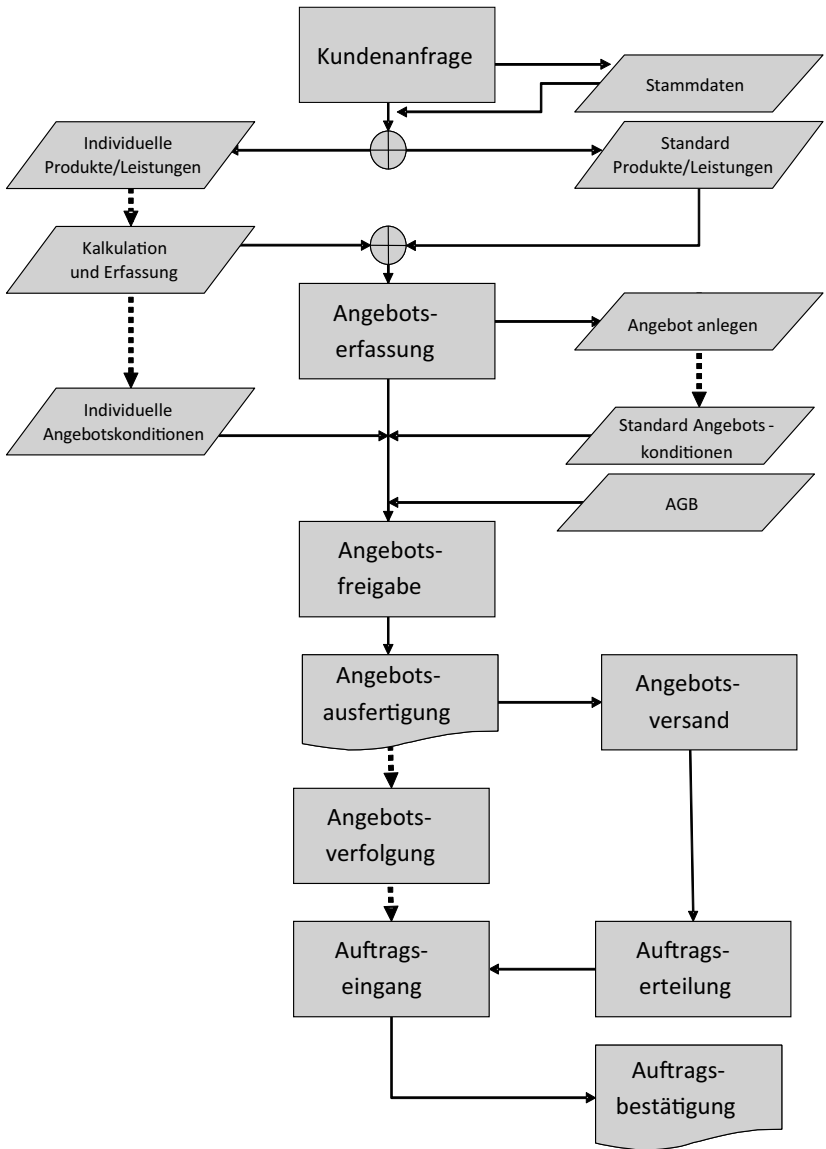


Abb. 1: Ablauf Kundenanfragen bearbeiten

Der Angebotsprozess selbst gliedert sich in:

- **Anfragebewertung**
Eingang der Angebotsaufforderung, Nachfrage zur Vervollständigung, Bewertung der Anfrage, Entscheidung über Ausstieg etc.
- **Angebotsdesign**
Ressourceneinsatz, Terminplanung, Angebotsgliederung, Vorlieferanten etc.
- **Angebotsbearbeitung**
Technische Analyse, Konstruktions-, Produktions-, Vergabeplanung, Terminierung, Kalkulation, Preispolitik, kaufmännische Konditionen
- **Angebotsfinalisierung**
Angebotserstellung, Angebotsänderungen mit Versionserfassung, Angebotsabgabe, Nachfassaktion
- **Angebotsverhandlung**
Präsentation, AGB, Vertragsschluss
- **Angebotsverfolgung**
Diese gedanklichen Abfolgen eines Auftrags helfen Ihnen, das Angebotsmanagement zu strukturieren und zu systematisieren.

Erfinden Sie das Rad nicht jedes Mal neu: Standardisieren Sie Ihren Prozess der Angebotserstellung! Machen Sie sich daher einen Plan, wie Sie – wann immer möglich – bei jeder Anfrage vorgehen wollen. Nutzen Sie dazu die folgende Übersicht zur Aufnahme von Kundenanfragen⁵:

Plan zur Angebotserstellung

- | | |
|---------------------------|--|
| ▪ Eingangsstempel | |
| ▪ Anfragedaten erfassen | |
| ▪ Anfragenummer erfassen | |
| ▪ Angebot anlegen | |
| ▪ Angebotsnummer vergeben | |

⁵ Die angebotenen, unterstützenden IT-Systeme scheinen nach der VDI-Studie zum Angebotsmanagement 2008 keine entscheidende Bedeutung zu haben, vgl. VDI-Studie zum Angebotsmanagement 2008, S. 5, a.a.O.

Plan zur Angebotserstellung	
▪ Terminvorgaben erfassen	
▪ Eingangsbestätigung ausfertigen und versenden	
▪ Standard-Angebotsvorlage nehmen	
▪ Machbarkeitscheck	
▪ Kapazitätscheck	
▪ Rentabilitätscheck	
▪ Kundenkontakt zur Abklärung von Einzelheiten	
▪ Standard-Dokumentationen zu Leistungen/Unternehmen zusammenstellen	
▪ Notwendige Lieferantenkontakte erfassen, Kapazitäten abfragen	
▪ Notwendige Subunternehmer erfassen, Kapazitäten abfragen	
▪ Angefragte Produkte und Leistungen zusammenstellen (Vollständigkeitsanalyse)	
▪ Notwendige Nebenleistungen erfassen (Transporte, Montagen, Qualitätskontrollen etc.)	
▪ Termine festlegen	
▪ Kalkulationen durchführen	
▪ Angebotsvorlage ausfüllen	
▪ Angebot prüfen	
▪ Ggf. Angebot intern nachbessern	
▪ Angebot freigeben	
▪ Angebot ausfertigen, unterschreiben, versenden	

Erstellen Sie nur dann ein Angebot, wenn Sie realistische Aussichten auf einen Auftrag sehen! Entwickeln Sie unterschiedliche Standardangebote für unterschiedliche Angebotstypen!⁶

⁶ Vgl. Buth/Herrmanns, Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, § 10 Rn. 82, 3. Aufl. 2009.

So könnte ein Angebot aussehen:

Pos.	Menge	Bezeichnung	Abmessung	Typ/Best.-Nr.	Doku	Lieferant	EPr/kg/m	Rabatt	Preis
1		Heizplatte, verschr.	2000x1600x48			Peters	10.500 €	3,5 %	10.132,50 €
2	12	Ventile PCV-17		124-C-1429		Wehrhan	85 €		1.020,00 €
Auftrag Nr.:						Gewährl.: 12 Monate nach Lieferung			
Anfrage Nr.:									
Lieferung KW 16									
Preisstellung: Lieferung			ab Werk ausschließl. Verpackung						

Abb. 2: Beispiel für ein Angebot

Ergibt Ihr Rentabilitätscheck, dass Sie sich den Auftrag nicht leisten können, nutzen Sie die Kundenfrage zur Akquisition. Stellen Sie sich dazu folgende Fragen:

Frage	Ja	Nein
Bin ich an dem Kunden grundsätzlich interessiert?		
Hat der Kunde für mich nützliche Beziehungen?		
Könnte mich der Kunde auch weiterempfehlen?		
Kennt der Kunde mein Leistungsspektrum?		
Kennt der Kunde mein Unternehmen genügend?		
Hatte der Kunde Gelegenheit, sich von meiner Leistungsfähigkeit zu überzeugen?		
Kennt der Kunde Referenzen?		
Kennt der Kunde schon meine Neuentwicklungen?		
Kennt der Kunde meine Zukunftsvisionen?		
Kennt der Kunde unsere Top-Angebote?		

Je nach Grad der Bekanntheit Ihres Unternehmens oder Ihrer Produkte können Sie auf die Anfrage mit Informationen darüber oder über andere Leistun-

gen Ihres Hauses antworten. Auch, wenn Sie die Anfrage absagen müssen, können Sie es zu Ihrem Vorteil nutzen. Denn Sie erfahren Details aus dem Kundenbereich, die Sie nutzen können — und zwar auch noch später.

TIPP

Verwenden Sie Anknüpfungspunkte, um in weiterem Kontakt zu bleiben. Avisieren Sie die Kontaktaufnahme. Warum treten Sie nicht einem Verband bei, dem Ihr Wunschkunde angehört? Bringen Sie sich ins Gespräch!

Signalisieren Sie auch dann, wenn Sie den Auftrag — aus welchen Gründen auch immer — ablehnen, nie Desinteresse, sondern Engagement. Das hebt Sie aus der Masse Ihrer Mitbewerber heraus. Kunden machen solche Erfahrungen selten und schätzen sie entsprechend. Nutzen Sie Ihre Chance. Sehen Sie dazu folgendes Formulierungsmuster:

Formulierungsmuster

Sehr geehrter Herr Meier,

vielen Dank für Ihre Anfrage vom 21. September.

Bereits seit über 20 Jahren betreuen wir unsere Kunden im Bereich mit Erfolg. Mit unserer Erfahrung, unserer Innovationskraft und neuen Ideen haben wir nachhaltig Kundenlösungen mitentwickelt und umgesetzt. Wir danken Ihnen daher für Ihr Vertrauen.

Wir haben uns deshalb sofort mit unseren Vorlieferanten in Verbindung gesetzt, aber keine zuverlässigen Kapazitätsaussagen erhalten können. Aus unserer Sicht lässt das eine seriöse Terminzusage unsererseits für die von Ihnen benötigten Komponenten nicht zu.

Wir sind gerne bereit, Ihnen kurzfristig ein Angebot zukommen zu lassen, wenn Ihnen Ihr Auftraggeber mehr terminliche Flexibilität einräumen könnte.

Ungeachtet dessen können wir uns eine Zusammenarbeit mit Ihnen gut vorstellen. Ihr Unternehmen ist uns aus unserer gemeinsamen Arbeit beim-Verband/Kammer bekannt. Wir möchten die Gelegenheit deswegen nutzen, Sie mit den beigefügten Unterlagen über unser gesamtes Leistungsspektrum zu informieren. Besonders hinweisen möchte ich Sie auf ... Bitte zögern Sie nicht, mich bei Interesse unmittelbar anzusprechen.

Wegen Ihrer Anfrage werde ich versuchen, kommenden Montag telefonisch mit Ihnen Kontakt aufzunehmen.

Wir werden alles tun, um Sie bei Ihrer Anfrage zu unterstützen.

Mit freundlichen Grüßen

Unterschrift

1.5 Was können Sie aus Ihren Angeboten lernen?

Alle Ihre Angebote, gleichgültig, ob sie zu Aufträgen geführt haben oder nicht, enthalten für Sie wertvolle Informationen, die Ihnen helfen können

- Ihren Erfolg bei künftigen Angeboten signifikant zu steigern,
- den Aufwand (und damit die Kosten) für die Erstellung künftiger Angebote deutlich zu senken.

An diese Informationen kommen Sie jedoch nur dann, wenn Sie sie mit dem erzielten Ergebnis in Verbindung bringen. Weder mit einem verlorenen noch mit einem gewonnenen Auftrag ist es also getan.

TIPP

Analysieren Sie Ihre Angebote und deren Wirkungen systematisch und halten Sie deren Ergebnisse fest. Ziehen Sie Lehren aus Ihrer Arbeit!

Nutzen Sie zur Analyse Ihrer Angebote die folgende Checkliste:

Frage	Ja	Nein	Schlussfolgerung
Stimmte mein Angebot mit der Anfrage überein?			
War mein Angebot aussagekräftig?			
War mein Angebot originell gestaltet?			

Frage	Ja	Nein	Schlussfolgerung
War mein Angebot übersichtlich, eindeutig und vollständig?			
War mein Angebot mit Unterlagen/Zeichnungen/Diagrammen etc. verständlich veranschaulicht?			
Hat mein Angebot zur Kontaktaufnahme vonseiten des Kunden geführt?			
Welche Gründe nannte der Kunde beim telefonischen Nachfassen?			
Habe ich Maßnahmen ergriffen, um die Beziehung zum Kunden zu verbessern?			
Weiß ich, warum sich der Kunde für einen anderen Anbieter entschieden hat?			
Weiß ich, warum sich der Kunde für mich entschieden hat?			

Nutzen Sie auch Erfahrungen, die Sie aus früheren Angeboten — unter Umständen mit demselben Kunden — gewonnen haben!

1.6 Nicht ernst gemeinte Kundenanfragen erkennen

Bevor Sie aktiv werden und ein Angebot erstellen, müssen Sie sich bei jeder Kundenanfrage mit noch einem Punkt befassen: Wie ernst ist es dem Kunden mit seinem Anliegen wirklich? Benötigt er ein Angebot nur, um einen Wettbewerber unter Druck zu setzen oder plant er, Sie ernsthaft in die engere Wahl einzubeziehen? Das einschätzen zu können, ist für Sie vor allem deshalb wichtig, weil Sie sich viel Arbeit ersparen können, wenn Sie es schaffen, wenig ernsthafte Anfragen von vorneherein auszuschließen.

Zwar ist es kaum möglich, eine absolut sichere Aussage hinsichtlich der Ernsthaftigkeit einer Anfrage zu treffen. Allerdings gibt es eindeutige Anzeichen

und Indizien, aus denen Sie erkennen können, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit kein Auftrag zustande kommen wird:

1. Eine schriftliche Anfrage beginnt ohne persönliche Anrede, sondern enthält nur die Standardfloskel „Sehr geehrte Damen und Herren“ oder eine Anrede fehlt vollständig. Das bedeutet, dass sich der Kunde nicht die Mühe gemacht hat, den Betrieb, mit dem er ins Geschäft kommen will, näher kennenzulernen.
2. Beim Nachhaken oder Ihrem Bemühen, mehr Informationen zur Auftragsdurchführung zu bekommen, stellt sich heraus, dass Ihr Ansprechpartner nicht Bescheid weiß und die Anfrage nicht präzisieren kann („Das kann ich noch nicht sagen, darüber müssen wir noch einmal nachdenken.“ Oder „Das ist noch nicht vollkommen geklärt und es kann zu Änderungen kommen.“ Oder noch schlechter: „Darüber habe ich keine Informationen.“).
3. Der mögliche Kunde möchte keinen weiteren Termin, weder zur Auftragsklärung noch zur Durchführung.
4. Der Kunde vertröstet Sie mit der Frage, wer denn zuständig sei und ob Sie diese Person sprechen könnten, mit Aussagen wie „Herr X ist diese Woche nicht im Haus. Versuchen Sie es doch nächste Woche noch einmal.“ oder „Frau Y hat diese Woche zahlreiche Besprechungen und Termine und ist daher nicht in der Lage, weitere Auskünfte zu geben.“.
5. Der Kunde gibt auf Ihre Nachfragen an, dass er sich noch einmal melden wird, er kann oder will aber keinen festen Termin nennen.
6. Das Gespräch verläuft allgemein eher einseitig; der Kunde äußert sich wenig konkret oder gar ausweichend und zeigt kaum Interesse an einem Fortkommen der Gespräche.

2 So kalkulieren Sie richtig

Die Kalkulation, vereinfacht ausgedrückt: die Berechnung Ihrer Produkt- oder Dienstleistungspreise, ist eine der wichtigsten kaufmännischen Aufgaben, die Sie laufend und konsequent durchführen müssen.

Ein kurzer Hinweis: Alle im folgenden Kapitel besprochenen und vorgestellten Tools finden Sie bei den Arbeitshilfen online. Sie können in alle Zellen mit blauer Schrift bzw. gelbem Hintergrund problemlos Eingaben vornehmen. Zellen mit roter Schrift können überschrieben werden, es sollte aber vor der Eingabe überprüft werden, ob das sinnvoll ist, denn in diese Zellen werden aus anderen Zellen Daten als Vorschlagswerte übernommen. Zellen mit schwarzer Schrift sollten Sie nicht verändern, weil diese Formeln enthalten können, deren Überschreiben dazu führen kann, dass die Anwendung unbrauchbar wird.

2.1 Warum überhaupt kalkulieren?

Nur, wenn Sie wissen, ob und mit welchen Produkten, Dienstleistungen oder Projekten Sie Geld verdienen, werden Sie auf Dauer erfolgreich wirtschaften und Gewinn erzielen. Und in der Praxis genügt es meist nicht, die Preise für Ihre Produkte oder Leistungen einmalig zu berechnen. Sie müssen in regelmäßigen Abständen prüfen, ob und wo es zu Veränderungen kommt und je nach Situation reagieren. Die Begriffe Produkt, Dienstleistung, Projekt und Auftrag werden im weiteren Verlauf synonym verwendet.

2.1.1 Kalkulieren ist ein Muss

Sie werden möglicherweise anführen, dass es für Sie nicht notwendig ist, die Preise Ihrer Produkte zu kalkulieren bzw. sie zu kennen. Denn wahrscheinlich befinden Sie sich in einer ausgeprägten Wettbewerbssituation und können ohnehin keine Preiserhöhungen durchsetzen, müssen also die üblichen Marktpreise akzeptieren. Sowohl diese Aussage als auch die Tatsache, dass

Sie nicht kalkulieren, kann für Sie gefährlich werden. Denn wenn Sie nicht wissen, ob Sie mit den aktuell gegebenen — und für Sie unveränderbaren — Marktpreisen überhaupt Geld verdienen, besteht das Risiko, dass Sie auf mittlere Sicht mit einem oder mehreren Produkten Verluste erwirtschaften und im Extremfall in den wirtschaftlichen Ruin getrieben werden.

Den eigenen Standort bestimmen

Wenn Sie Ihre Produktpreise kalkulieren, wissen Sie, ob Sie mit einem, mehreren oder allen Produkten Gewinne erzielen. Stellen Sie mithilfe der Kalkulation fest, dass Sie bei einigen Produkten eigentlich einen höheren Preis erzielen müssten als den aktuellen Marktpreis, um Ihre Kosten zu decken und Gewinn zu erzielen, wissen Sie zumindest, dass und in welche Richtung Sie aktiv werden müssen.

Dazu stehen Ihnen mehrere Möglichkeiten offen:

- die Kosten zu senken, z. B. durch Verhandlungen mit Lieferanten, einen Wechsel des Energieanbieters, die Überprüfung der Notwendigkeit von Versicherungen oder Investitionen (Abschreibungen), die Überprüfung der Notwendigkeit bzw. Höhe kalkulatorischer Kosten,
- auf Gewinn zu verzichten, z. B. durch Absenkung des Gewinn-Prozentsatzes in der Kalkulation (vgl. Kapitel 2.5 „Wichtige Kalkulationsverfahren“),
- wenn die Differenz sehr groß ist, müssen Sie überlegen, ob Sie die Herstellung und den Verkauf des Artikels einstellen, um weitere Verluste zu vermeiden. Die frei werdenden Kapazitäten sollten Sie dann nutzen, um profitablere Artikel zu fertigen.
- Eine weitere Möglichkeit wäre, dass Sie Verluste bei einem Produkt bewusst in Kauf nehmen und diese Verluste mit Gewinnen, die Sie durch den verstärkten Verkauf anderer Erzeugnisse erzielen, ausgleichen.
- Alternativ können Sie prüfen, ob es möglich ist, wenig profitable Produkte, die Sie im Programm behalten wollen oder müssen, von Dritten zu beziehen. Damit bleiben die Verluste bestehen, wenn der Lieferer ähnliche Preise hat, wie Sie die Herstellung kostet. Aber Sie haben die Möglichkeit, die freien Kapazitäten für die Fertigung besserer Artikel zu nutzen.

So kalkulieren Sie richtig

Die letzte Möglichkeit verbietet sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht zwar eigentlich, aber es gibt Situationen, in denen es günstiger ist, auch Verlustträger im Programm zu behalten. Handelsunternehmen tun dies z. B. häufiger. So kann es beispielsweise für Artikel, bei denen Kunden sehr preisbewusst agieren, sinnvoll sein, auf einen Gewinnaufschlag zu verzichten, in der Hoffnung, dass Kunden auch Produkte erwerben, bei denen die Gewinnmarge sehr hoch ist.

TIPP

Manchmal kann es sinnvoll sein, einen Verlustträger im Programm zu behalten. Mögliche Gründe dafür könnten z. B. sein: Sie sind Vollsortimenter und es besteht das Risiko, dass Kunden nicht mehr bei Ihnen kaufen, wenn einzelne Artikel in Ihrem Sortiment fehlen, oder Sie gehen davon aus, dass Ihre Kunden zusammen mit einem Verlustbringer häufig auch Produkte mit hohen Gewinnmargen erwerben.

Wenn Sie z. B. ein bestimmtes Produktsortiment abdecken müssen, um Ihren Kunden ein Komplettangebot unterbreiten zu können, sind Sie gezwungen, auch ein eigentlich unrentables Produkt im Programm zu halten. Nehmen Sie das unrentable Produkt vom Markt, kann es passieren, dass Sie Kunden verlieren. Und dann wäre Ihr Verlust möglicherweise noch größer, weil sich auch die Verkaufszahlen bei den anderen Erzeugnissen rückläufig entwickeln würden. Mithilfe der Kalkulation können Sie also auf jeden Fall feststellen, wo Sie stehen und ob Sie handeln müssen, um Ihre wirtschaftliche Situation zu verbessern.

Ergibt die Kalkulation, dass Sie mit allen Produkten höhere Gewinne erzielen, als Sie geplant haben, können Sie entweder gar nichts tun und so mit den aktuellen Preisen mehr verdienen als vorgesehen. Oder Sie können Ihre Preise senken, um Ihre Wettbewerber zu unterbieten. Doch Vorsicht: Wenn Sie in einen Preiswettbewerb eintreten, müssen Sie sich darüber klar sein, dass Ihre Wettbewerber u. U. „mitgehen“ und Sie ebenfalls unterbieten. Dann müssen Sie ggf. erneut nachziehen usw. Irgendwann kommen Sie unweigerlich in die Verlustzone. Dann stellt sich die Frage, wer diese Durststrecke länger aushalten kann. Sie oder Ihre Wettbewerber. Daher ist es meist besser, in einer solchen Situation die Preise auf dem Niveau zu belassen, auf dem sie sich befinden. Dann können Sie nämlich umgekehrt, wenn Wettbewerber die

Preise senken, „mitgehen“, ohne sofort große Einbußen bei den Gewinnen zu erleiden.

Durch Nachbetrachtung für die Zukunft lernen

Die Kalkulation leistet Ihnen auch nach Abwicklung eines Auftrages oder Projektes wichtige Hilfestellung. Denn im Rahmen einer Nachbetrachtung, der Nachkalkulation, können Sie prüfen, ob Ihre Annahmen bei der Angebotserstellung richtig waren oder ob es Abweichungen gegenüber Ihren Planungen gegeben hat. Die Nachkalkulation deckt auf, ob, wo und in welchem Umfang es zu Abweichungen gekommen ist und Sie können mögliche Fehler beseitigen und es beim nächsten Mal besser machen.

Preisuntergrenzen kennen und einhalten

Die Kalkulation zeigt Ihnen auch, wo sich bei Ihren Produkten die Preisuntergrenzen befinden. Die Kenntnis von Preisuntergrenzen ist wichtig, damit Sie entscheiden können, bis zu welchem Betrag Sie mit Ihrem aktuellen Verkaufspreis zurückgehen können – oder ihn anheben müssten –, um zumindest die Kosten zu decken. Die Preisuntergrenze hilft Ihnen auch dabei zu entscheiden, ob es sich lohnt, einen Zusatzauftrag bei nicht ausgelasteten Kapazitäten anzunehmen.

Rabatte und Skonto gehören in die Kalkulation

Skonto und Rabatte **müssen** Bestandteil Ihrer Kalkulation sein, wenn Sie Ihren Kunden gelegentlich oder gar regelmäßig Nachlässe auf den Ladenpreis gewähren. Denn nur, wenn Sie die Nachlässe vorher in den Preis „eingebaut“ haben, können Sie den Gewinn realisieren, den Sie sich vorgestellt haben. Gewähren Sie Ihren Kunden Rabatte, die Sie vorher nicht in die Kalkulation aufgenommen haben, schmälern Sie entweder Ihren Gewinn – und zwar überproportional – oder Sie erwirtschaften bei besonders hohen Nachlässen u. U. sogar einen Verlust.

2.1.2 **Keine absolut genaue Kalkulation möglich**

Allerdings müssen Sie sich darüber klar sein, dass es mit keinem Kalkulationsverfahren möglich ist, absolut präzise Preise „auf den Cent“ genau zu ermitteln. Bei der Kalkulation Ihrer Preise gehen Sie von bestimmten Annahmen aus, z. B. von einer möglichen Absatzmenge und von bestimmten Kosten. Treten diese Annahmen nicht so ein, wie Sie es geplant haben, verschiebt sich auch der Produktpreis. Solange sich diese Abweichungen in Grenzen halten, ist dies unkritisch. Allerdings sollten Sie Ihre Prämissen mindestens einmal pro Quartal überprüfen und bei größeren Änderungen, etwa bei Veränderungen von mehr als 5 bis 10 %, anpassen. Dies gilt auch, wenn Sie z. B. bei Kostenerhöhungen Ihre Preise auf Grund der Wettbewerbslage oder weil Sie länger laufende Lieferverträge haben, nicht anpassen können. Zumindest wissen Sie dann, dass Sie versuchen müssen, Ihre Kosten zu senken.

TIPP

Überprüfen Sie regelmäßig, ob die Daten, die Sie der Kalkulation zugrunde gelegt haben, noch stimmen und passen Sie Ihre Kalkulation gegebenenfalls den neuen Bedingungen an.

Ein weiterer Grund, warum ein Kalkulationsverfahren nicht absolut genau sein kann, ist, dass bestimmte Kostenarten einem Produkt nicht direkt zugeordnet werden können, sondern dass dies über einen Verrechnungsschlüssel, quasi einen „Umweg“, erfolgt. Auch hier gilt: Es gibt keinen absolut genauen Schlüssel, sondern es kommt bei einer Verrechnung immer zu einer teilweise ungerechten Verteilung von Kosten.

2.1.3 **Praktikabilität und Anwendbarkeit im Vordergrund**

Die im Folgenden beschriebenen Vorgehensweisen und Verfahren wurden so einfach wie möglich gehalten. Besonderer Wert wurde auf Praktikabilität und Verständlichkeit gelegt. Zudem ist es nicht zwingend erforderlich, dass Unternehmen, die die beschriebenen Kalkulationstools nutzen möchten, ihren Betrieb in Kostenstellen einteilen müssen.

Ohnehin müssen Sie bei der Preisfindung neben der mathematischen Preisberechnung stets weitere Aspekte bedenken, etwa

- Verkaufspsychologische Aspekte: Ergibt sich bei der Kalkulation z. B. ein Preis von 201,37 EUR, ist es besser, den Kunden das Produkt für 199 EUR oder, wenn möglich, für 209 EUR anzubieten.
- Wettbewerbslage: Wie bereits ausgeführt, ist es natürlich auch notwendig zu wissen, innerhalb welchen Rahmens sich die Wettbewerber mit ihren Preisen bewegen. Deutlich darüber oder darunter sollten Sie sich mit Ihrem Angebot nicht bewegen.
- Kundennutzen: Denken Sie immer auch daran, dass die meisten Kunden nicht „nur“ das reine Produkt kaufen, sondern vor allem den Nutzen. Der Nutzen kann sicher darin liegen, ein besonders billiges Produkt zu erwerben. Weitaus häufiger sind Kaufgründe bzw. Nutzenfaktoren für Kunden aber Bequemlichkeit, Sicherheit, Prestige oder die Verfügbarkeit regelmäßiger (technischer) Neuheiten.
- Unternehmensstrategie/-kultur: Wie wollen Sie von Dritten wahrgenommen werden? Zum Beispiel als Qualitätsanbieter mit tendenziell höheren Preisen, als Nischenanbieter mit besonderen Angeboten oder als Unternehmen mit niedrigpreisigen Produkten? Entsprechend müssen Sie auch Ihre Preispolitik gestalten oder anpassen.

TIPP

Sie sehen also, dass in die Preisberechnung weitaus mehr Faktoren einfließen als „nur“ die mathematische Berechnung der Produkt- oder Dienstleistungspreise. Beziehen Sie also immer auch mit ein, wie Sie am Markt auftreten bzw. auftreten wollen und wie Sie von Ihren Kunden wahrgenommen werden wollen. Je besser Sie sich auf die Wünsche Ihrer Kunden einstellen und einen aus Kundensicht echten Nutzen oder Mehrwert bieten, den die Wettbewerber nicht haben, desto einfacher ist es für Sie, Preise am Markt durchzusetzen, mit denen Sie nicht nur die Kosten decken, sondern mit denen Sie auch hohe Gewinne realisieren. Führen Sie daher unbedingt regelmäßige Kundenumfragen durch und richten Sie Ihr Unternehmen konsequent an den Wünschen Ihrer Kunden aus.

2.2 Diese Begriffe sollten Sie unbedingt kennen

Bevor Sie sich für ein für Sie geeignetes Kalkulationsverfahren entscheiden, sollten Sie sich mit einigen zentralen Begriffen der Kalkulation vertraut machen.

2.2.1 Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger

Kosten oder Kostenarten sind z. B. Gehälter, Löhne, Sozialkosten, Mieten, Abschreibungen, Materialien, Hilfsstoffe, Werbekosten, Zinsen, KFZ- oder Reisekosten. Häufig werden bestimmte Kostenarten auch zu Blöcken zusammengefasst.

Solche Kostenblöcke sind z. B.:

- **Materialkosten**

Dazu gehören alle wichtigen Materialien, Rohstoffe, Komponenten, Halbfertig- und Fertigwaren.

- **Personalkosten**

Dazu gehören alle Gehälter, Löhne und Sozialabgaben.

- **Kapitalkosten**

Alle Abschreibungen und Zinsen.

- **Sachkosten**

Alle anderen Kostenarten, z. B. Mieten, Werbung, Energien, Beratung, Fremdleistungen u. a. für Entwicklung oder Beratung usw.

Kostenstellen sind die Orte im Unternehmen, an denen die Kosten entstehen. Die meisten Unternehmen lassen sich leicht in Kostenstellen einteilen, da die Bildung von Kostenstellen in der Regel nach organisatorischen Gesichtspunkten und/oder nach Verantwortungsbereichen erfolgt. Die meisten Kostenarten, vor allem die Gemeinkosten, werden zumindest in größeren Betrieben zuerst auf Kostenstellen erfasst und später mithilfe unterschiedlicher Verfahren auf die Kostenträger verrechnet.

Kostenstellen benötigen Sie für die Kalkulation nicht unbedingt. Das trifft z. B. zu, wenn Ihr Unternehmen sehr klein ist und eine Unterteilung in mehrere Bereiche keinen echten Zusatznutzen für Sie bringt. Ein Beratungsunter-

nehmen mit nur wenigen Mitarbeitern muss keine Kostenstellen haben, um zu einem realistischen Kostensatz für Arbeitsstunden zu kommen (vgl. auch Kapitel 2.5 „Wichtige Kalkulationsverfahren“).

Kostenträger sind die Kalkulationsobjekte, für die mit der Kalkulation die Verkaufspreise berechnet werden, etwa Produkte, Dienstleistungen, Aufträge oder Projekte.

2.2.2 **Kostenbegriffe**

Grundsätzlich gilt bei allen Kalkulationsverfahren: Ein Produkt sollte nur die Kosten tragen, die es verursacht hat. Deshalb ist es erforderlich, möglichst viele Kosten einem Produkt direkt zuzuordnen. Bei Kosten, die sich einem Produkt direkt zuordnen lassen, spricht man von Einzelkosten. Leider lassen sich nicht alle Kostenarten einem Produkt direkt zuordnen. Dann sind Sie gezwungen, diese Kosten dem Kalkulationsobjekt über einen „Umweg“ zuzurechnen. In diesem Fall spricht man von Gemeinkosten. Leider hat bisher niemand einen Weg gefunden, den „Umweg“ so genau zu gestalten, dass ein absolut richtiger Produktpreis berechnet werden kann. Dennoch lassen sich für die meisten Produkte hinreichend genaue Preise ermitteln, um zu wissen, ob und wie viel Gewinn bzw. Verlust man mit einem Produkt erzielt.

Einzel- und Gemeinkosten

Von **Einzelkosten** spricht man, wenn man die Kosten direkt einem Produkt zurechnen kann. Dies ist in einem Produktionsbetrieb z. B. beim Material oder bei Fertigungslöhnen der Fall. Der Materialverbrauch kann mithilfe von Entnahmescheinen, die Löhne können mithilfe von Stundenaufschreibungen belegt werden. Weitere Einzelkosten können sein: Werkzeuge, die Sie sich nur für die Herstellung eines einzelnen Produktes anschaffen, Transportkosten für ein einziges Produkt, Versicherungen für ein einzelnes Produkt oder Energien, wenn Sie den Strom- oder Gasverbrauch, den ein Produkt verursacht, mit einem Zähler belegen können. Auch die Kosten für Werbung können Einzelkosten sein, wenn es sich um spezielle Maßnahmen für ein Produkt handelt. Dies ist in der Praxis eher selten der Fall und erfordert einen hohen Aufwand

So kalkulieren Sie richtig

für die Trennung bzw. Zuordnung. Daher werden die Kosten für Werbung und Energien meist wie Gemeinkosten behandelt (siehe unten Mischkostenarten).

Nur in einem Einproduktunternehmen sind alle Kosten auch Einzelkosten, da diese ja nur entstehen, um ein Produkt herzustellen (vgl. auch Kapitel 2.5.1 „Divisionskalkulation“).

Gemeinkosten sind alle Kosten, die einem Produkt nicht direkt zugerechnet werden können. Gemeinkosten fallen für die Herstellung und den Verkauf von mehreren oder allen Produkten an. Typische Gemeinkosten sind Gehälter, Sozialkosten, Mieten, Abschreibungen, Versicherungen, Abgaben, Steuern, Büromaterial, Zinsen, Werbung für mehrere Produkte, Reparaturen oder KFZ-Kosten. Oder einfacher ausgedrückt: Alle Kosten, die keine Einzelkosten darstellen, sind Gemeinkosten. Die Verteilung der Gemeinkosten erfolgt vor allem bei größeren Betrieben oder Betrieben mit mehreren, organisatorisch getrennten Bereichen mithilfe von Kostenstellen und einem Betriebsabrechnungsbogen (siehe Kapitel 2.5.5 „Zuschlagskalkulation – flexibles Verfahren für zahlreiche Branchen und Anwendungen“). Häufig gibt es aber einfachere Wege, um die Gemeinkosten ebenfalls hinreichend genau auf Produkte oder Leistungen zu verteilen. Die unterschiedlichen Möglichkeiten werden Ihnen im Kapitel 2.5 „Wichtige Kalkulationsverfahren“ gezeigt.

Variable und fixe Kosten

Variable Kosten fallen nur an, wenn produziert oder eine Leistung erbracht wird. Wird die Produktion eingestellt, entstehen keine variablen Kosten mehr. Steigt die Produktionsmenge, steigen die variablen Kosten, fällt sie, fallen auch die variablen Kosten. Typische variable Kosten sind Materialien, Fertigungs- und Akkordlöhne oder Teile der Energiekosten (Verbrauch von Kilowattstunden). Wenn Sie auf Grund mangelnder Nachfrage Ihre Produktion für eine oder zwei Wochen einstellen, müssen Sie kein Material bestellen und es entstehen Ihnen keine weiteren Kosten.

Umgekehrt verhält es sich bei den **Fixkosten**. Die Fixkosten bleiben zumindest über einen längeren Zeitraum konstant. Beispiele für Fixkosten sind Gehälter, Mieten, Versicherungen, Abgaben, Steuern, Reise- und Bewirtungskosten.

Im Fall der beschriebenen Produktionseinstellung müssen Sie sowohl die Gehälter als auch Mieten oder Versicherungen weiterbezahlen. Auch Abschreibungen oder Zinsen sind Fixkosten. Der überwiegende Teil der Kosten eines Unternehmens sind Fixkosten. Sie lassen sich nicht kurzfristig beeinflussen.

Darüber hinaus gibt es Kostenarten, die weder vollständig fix noch vollständig variabel sind, die **Mischkostenarten**. Bestimmte Teile der Kosten sind abhängig vom Nutzungsverhalten, andere Teile nicht. Beispiele für Mischkostenarten sind Telefonkosten (die Grundgebühren sind fixe und die Einheiten variable Kosten, soweit Sie nicht über eine Flatrate verfügen), Energiekosten (Grundgebühren sind fixe und die Kilowattstunden sind variable Kosten) oder Instandhaltungskosten, bei denen häufig eine Art fixe Grundgebühr anfällt. Hinzu kommen die eigentlichen Instandhaltungsarbeiten, deren zeitlicher Abstand und Umfang von der Nutzungsintensität abhängt.

TIPP

Meist ist es relativ aufwendig, die Mischkosten exakt zu trennen. Oft sind separate Messeinrichtungen, z. B. Strom- oder Gebührenzähler, erforderlich. Und der zusätzliche Nutzen und Genauigkeitsgrad ist vielfach nur gering, da es sich häufig um kleinere Beträge handelt. Aus Vereinfachungsgründen sollten Sie daher entweder schätzen, wie hoch der variable und der fixe Kostenanteil sind. Oder Sie ordnen die gesamte Position den fixen oder den variablen Kosten zu. Dann empfiehlt sich die Zuordnung zu den Fixkosten, da die Mischkostenarten ohnehin fixe Bestandteile haben.

Beispiel: Ein Beispiel aus dem privaten Bereich hilft, die grundsätzlichen Unterschiede von variablen und fixen Kosten zu verstehen. Bei der Anschaffung und dem Unterhalt eines Pkws entstehen Kosten, etwa für Benzin, Betriebsstoffe, Reparaturen, Inspektionen, Versicherungen, Steuern und Wertverlust. Wenn Sie den Pkw nicht bewegen, fallen Kosten für Versicherungen, Steuern und Wertverlust an. Dies sind typische fixe Kosten. Wenn Sie mit dem Pkw fahren, kommen Kosten für Benzin, Öl und Reifen hinzu. Dies sind typische variable Kosten. Die Kosten für Reparaturen und Inspektionen hängen teilweise von der Nutzungsintensität ab. Fahren Sie viel, müssen Sie häufiger zur Inspektion, fahren Sie wenig, müssen Sie dennoch nach einem bestimmten Zeitraum zur Inspektion. Das sind Mischkostenarten, die weder rein fix noch rein variabel sind.

2.2.3 Vereinfachungsmöglichkeiten

Auch wenn es aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht im Grunde nicht richtig ist, werden bei der Kalkulation häufig folgende Vereinfachungen vorgenommen: In den meisten Fällen sind Einzelkosten variable Kosten und Gemeinkosten fixe Kosten. Nur in wenigen Fällen gibt es wesentliche Unterschiede. Im weiteren Verlauf werden diese Begriffe aus Vereinfachungsgründen meist gleichgesetzt. Als Begriffe werden dann überwiegend „Einzelkosten“ und „Gemeinkosten“ verwendet. Die Kenntnis von Einzel- und Gemeinkosten ist nicht nur für die eigentlichen Kalkulationsaufgaben notwendig, sondern auch, wenn es um die Ermittlung der Preisuntergrenzen geht.

Auf den Arbeitshilfen online finden Sie ein Formular mit einer Übersicht über Einzel- und Gemeinkosten mit möglichen Verteilungsschlüsseln.

2.2.4 Kalkulatorische Kosten

In den meisten Fällen entsprechen die Kosten den Positionen der Buchhaltung bzw. den Zahlen, die Sie von Ihrem Steuerberater erhalten. Allerdings sind die Zahlen der Buchhaltung in erster Linie dazu gedacht, gesetzliche Anforderungen zu erfüllen. Beispielsweise dienen sie dazu, die Höhe der von Ihnen zu zahlenden Steuer zu ermitteln. Der Fiskus aber ist vor allem daran interessiert, dass Sie einen möglichst hohen Gewinn ausweisen. Deshalb können Sie die Buchhaltungsdaten nur bedingt an die Wirklichkeit Ihres Betriebes anpassen.



ACHTUNG: Buchhaltungsdaten anpassen

Da die Zahlen aus der Buchhaltung aufgrund der strengen steuerlichen Regeln nicht die tatsächliche Realität Ihres Betriebs zeigen, müssen Sie mithilfe der kalkulatorischen Kosten an die betriebliche Wirklichkeit angepasst werden.

Aus buchhalterischer Sicht haben Sie also nur wenige Gestaltungsmöglichkeiten oder können Sachverhalte nicht zu Ihren Gunsten nutzen. Und die vorhandenen Spielräume werden vom Staat kontinuierlich weiter eingeengt. Da Sie Ihren Betrieb aber über einen möglichst langen Zeitraum weiterführen

möchten, genügt es in der Regel nicht, wenn Sie sich darauf beschränken, Ihren Kunden die Ihnen tatsächlich entstandenen Kosten, so wie sie der Fiskus akzeptiert, in Rechnung zu stellen.

Sie sollten sich in der Regel an die Zahlen der Buchhaltung halten, gleichzeitig sollten Sie aber die betriebliche Wirklichkeit abbilden und die Zahlen ggf. anpassen. Genau diese Möglichkeit bieten Ihnen die kalkulatorischen Kosten, da Sie bei der Kalkulation Ihrer Produkte nicht an die gesetzlichen Bestimmungen gebunden sind.

Man unterscheidet fünf unterschiedliche kalkulatorische Kosten:

- kalkulatorische Abschreibungen
- kalkulatorischer Unternehmerlohn
- kalkulatorische Mieten
- kalkulatorische Zinsen
- kalkulatorische Wagnisse

Was es mit den kalkulatorischen Kosten in der Praxis auf sich hat, wird im Folgenden kurz erläutert.

Kalkulatorische Abschreibungen

Langlebige Wirtschaftsgüter, etwa Maschinen, Fahrzeuge, Computer oder Büroausstattungen, verlieren durch die Nutzung über die Jahre an Wert. Dieser Wertverlust wird durch Abschreibungen ausgeglichen. Das Finanzamt erlaubt nur die Abschreibung vom Anschaffungswert und gibt die Nutzungsdauer für jedes Gut fest vor.

Wenn Sie glauben, dass der Preis für den Neukauf eines Wirtschaftsguts in einigen Jahren höher ist als heute, können Sie in der Kalkulation die Abschreibungen von diesem höheren Wert ansetzen. Dann wird nicht nur der aktuelle Wertverlust ausgeglichen, sondern Sie haben die Möglichkeit, über die höhere Abschreibung und den somit erhöhten Produktpreis die voraussichtliche Teuerung zu verdienen. Auch bei der Nutzungsdauer können Sie von den Vorgaben des Finanzamtes abweichen.

So kalkulieren Sie richtig

Beispiel zur kalkulatorischen Abschreibung: Kaufen Sie z. B. einen Pkw für 30.000 EUR netto, dürfen Sie ihn bei linearer Abschreibung (gleichmäßige Verteilung des Kaufpreises über die Nutzungsdauer) mit maximal diesem Betrag über derzeit 6 Jahre, also mit 5.000 EUR pro Jahr abschreiben. Abschreibungen, die in der Summe über 30.000 EUR hinausgehen, akzeptiert das Finanzamt nicht. Wenn Sie in 6 Jahren einen neuen Pkw anschaffen wollen, gehen Sie wahrscheinlich davon aus, dass er dann mehr als 30.000 EUR kosten wird, beispielsweise 33.000 EUR. Um in 6 Jahren den voraussichtlichen höheren Anschaffungswert bezahlen zu können, müssten Sie die Abschreibung um 500 EUR pro Jahr auf 5.500 EUR erhöhen. Dann wäre es möglich, nicht nur den aktuellen Wertverlust des Pkw auszugleichen, sondern Sie hätten über den Preis Ihrer Produkte auch noch die voraussichtliche Preissteigerung abgedeckt. Gehen Sie jetzt auch noch davon aus, dass Sie wegen der sehr intensiven Nutzung den Pkw bereits nach 5 Jahren ersetzen wollen, müssten Sie sogar 6.600 EUR als Abschreibung ansetzen, davon 1.100 EUR als kalkulatorische Abschreibung.

Kalkulatorischer Unternehmerlohn

In Kapitalgesellschaften (AG, GmbH) bekommen die Vorstandsmitglieder oder Geschäftsführer ein Gehalt. Dieses wird als normale Kostenposition berücksichtigt. Anders bei Einzelunternehmen oder Personengesellschaften: Hier werden den Inhabern oder Gesellschaftern oft keine Gehälter ausgezahlt; die Inhaber erhalten als „Gehalt“ den verbleibenden Gewinn oder Teile hiervon. Kosten für Gehälter werden also nicht angesetzt. Ihre Arbeitsleistung wird über den Gewinn abgegolten. Allerdings dient der Gewinn gleichzeitig dazu, auch Ihr eingesetztes Kapital und Ihr allgemeines unternehmerisches Risiko abzudecken. Daher sollten Sie überlegen, ob es sinnvoll und möglich ist, an Stelle eines „echten“ Gehalts einen kalkulatorischen Unternehmerlohn anzusetzen, der Ihre Arbeitsleistung als „mitarbeitender“ Unternehmer berücksichtigt. Denn wenn Sie als Angestellter in einem Betrieb arbeiten würden, bekämen Sie hier ja auch ein festes Gehalt ausbezahlt.

Die Höhe des Unternehmerlohns sollten Sie an der Höhe des Gehalts leitender Angestellter in vergleichbaren Positionen ausrichten (Informationsquellen: Personalberater, Arbeitsamt, Stellenanzeigen und -börsen, Gehaltsstudien von Branchenverbänden). Sie können ihn aber auch frei schätzen.