

Praxisfall: Zuschlagskalkulation in KMU individualisieren

Vereinfachte Form kann zu Fehlentscheidungen führen

Dipl.-Kfm. Thomas Koppenhagen*

Die Zuschlagskalkulation kennt fast jeder Berater, entweder aus einer Ausbildung zum Kaufmann oder als technisch Versierter aus dem Studium oder der Meisterprüfung. Dort wird die Zuschlagskalkulation als praktikable Form der Preisermittlung dargestellt. Dabei wird auch auf die Gefahren bzw. Risiken hingewiesen. In der Praxis geraten diese Hinweise aber schnell in Vergessenheit – mit weitreichenden Folgen für die Unternehmen. Der Beitrag zeigt die Risiken und Gefahren der Zuschlagskalkulation sowie Wege zur Lösung der Probleme auf. In der NWB Datenbank stehen Ihnen verschiedene Kalkulationstools zur Verfügung. Mit dem umfassendsten, dem „Gesamt-Kalkulationsrechner“ [↪YAAAE-84977], können Sie handwerkliche Leistungen, Dienstleistungen und Handelswaren in einem einzigen Tool kalkulieren.

NWB Datenbank ▶ Gesamt-Kalkulationsrechner: Produktion, Dienstleistung und Handel [↪YAAAE-84977]

I. Typische Ausgangssituation

Der Berater wird in das Unternehmen berufen. Der technisch geprägte Inhaber berichtet von einer mäßigen Auftragsituation. Das Unternehmen schreibt meistens Verluste, allenfalls geringe Gewinne. Immer wieder wird von der Geschäftsführung und dem Vertrieb beobachtet, dass insbesondere Aufträge mit einem höheren Umsatzvolumen an den Wettbewerb gehen. Das Unternehmen gilt mittlerweile als Spezialist für Kleinserien und Sonderanfertigungen. Dementsprechend hat die Zahl der Varianten in der Angebotspalette in den letzten Jahren stark zugenommen.

Der Inhaber berichtet zudem, dass das Unternehmen die Angebotspreise für seine Aufträge bzw. Produkte auf der Zuschlagsbasis kalkuliert. Eine Kostenstellenrechnung ist allenfalls ansatzweise implementiert.

Die Situation wird den meisten schon einmal begegnet sein. Hintergrund ist, dass die Zahl der Produktvarianten aufgrund geänderter Kundenbedürfnisse gerade in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat. So hat sich beispielsweise die Anzahl der Varianten im Automobilbereich vervielfacht. Dieser Trend ist auch in anderen Bereichen zu beobachten und wird vor dem Hintergrund von Industrie 4.0 noch weiter zunehmen. Diese Variantenvielfalt hat vielfältigen Einfluss auf die Kostenstrukturen im Unternehmen. Die wichtigsten sind:

- ▶ steigender Aufwand für Entwicklung, Logistik und Lagerhaltung,
- ▶ geringere Bezugsmengen von Vorprodukten und damit steigende Bezugskosten,

- ▶ zusätzliche Kosten für Werkzeuge und Vorrichtungen,
- ▶ vermehrte Rüstzeiten sowie hohe Taktverluste in der Produktion,
- ▶ steigende Kosten der Kapitalbindung,
- ▶ höherer Dokumentations- und zusätzlicher Schulungsaufwand.

Die insbesondere in KMU verwendeten Angebotskalkulationen halten in vielen Fällen mit dieser Marktentwicklung nicht mit.

II. Gliederung der Zuschlagskalkulation

Im Rahmen ihrer Meisterprüfung oder ihres Studiums werden Meister bzw. Ingenieure in die Betriebswirtschaftslehre eingeführt. Dabei wird ihnen i. d. R. die Zuschlagskalkulation als probates Mittel zur Ermittlung des Angebotspreises vorgestellt. Häufig geschieht dies in einer Form einer mehrstufigen Zuschlagskalkulation:

Übersicht 1: Mehrstufige Zuschlagskalkulation	
	Materialeinzelkosten
+	Materialgemeinkosten
=	Materialkosten (MK)
+	Fertigungslöhne
+	Fertigungsgemeinkosten
+	Sondereinzelkosten der Fertigung
=	Fertigungskosten (FK)

* Der Autor ist Unternehmensberater.