

So sichern Sie Ihre Gewinne im laufenden Auftrag

Der Unternehmer kalkuliert in verschiedenen Phasen; je nach Zeitpunkt und Zweck spricht man von Vorkalkulation, mitlaufender Kalkulation oder Nachkalkulation. Die mitlaufende Kalkulation dient der kostenmässigen Überwachung eines Auftrages. Sie ist unverzichtbar für den finanziellen Erfolg des Projektes. Text: Anton Graber*

Hand aufs Herz! Haben Sie die nachfolgenden Situationen auch schon erlebt?

- Die Offerte wurde von Ihnen bereits knapp kalkuliert. In den Verhandlungen haben Sie weitere Zugeständnisse gemacht. Das holt Sie nun ein und trübt Ihre Freude am Auftrag?
- Die Ausführung des Auftrags ist nicht einfach, da Sie finanziell keinen grossen Spielraum haben.
- Als Berufsfachmann oder Fachfrau befürchten Sie, dass in der Hektik des Alltages die Arbeiten nicht auf Ihrem Standard ausgeführt werden. Werden Sie später für Mängel geradzustehen haben?
- Befinden sich nur noch Termine und schwierige Konstruktionen in Ihrem Blickfeld? Beschermen Ihnen die Kosten ein ungutes Gefühl?

Natürlich fegt die mitlaufende Kalkulation nicht alle ungelösten Aufgaben vom Tisch. Sie liefert jedoch die Grundlagen für kompetente und sachlich begründete Entscheidungen! Diese Grundsätze helfen bei der Umsetzung:

Erster Grundsatz:

Kalkulation für Vertrag präzisieren

Sobald Sie den Auftrag in der Tasche haben, überarbeiten Sie die Kalkulationsdaten. Werden Sie so präzise wie möglich. Diese revidierte Kalkulation ist die Basis für den Vertrag. Sie dient



als Budget und Messlatte, ob die gesetzten Ziele im weiteren Auftragsverlauf erreicht werden.

Zweiter Grundsatz:

Kostenrahmen für Material und Fremdleistungen strikte einhalten

Achten Sie speziell auf die verbindlichen Zielwerte für den Einkauf von Material und Fremdleistungen. Wenn Synergien aus mehreren Aufträgen genutzt werden sollen, müssen die entsprechenden Mengen bekannt sein.

Dritter Grundsatz:

Projektverlauf regelmässig mit Auftrag vergleichen

Den Auftrag wirtschaftlich steuern, heisst im weiteren Verlauf vorausschauend die Ausgaben und Kosten berechnen. Diese mitlaufende Kalkulation muss nicht mit buchhalterischer Genauigkeit erfolgen; dies ist Aufgabe des Controllings. Controlling stellt jedoch erst im Nachhinein die Abweichungen fest; für eine erfolgreiche Auftragssteuerung kommen die Zahlen des Controllings zu spät.

In der mitlaufenden Kalkulation dagegen werden die finanziellen Auswirkungen des Projektverlaufes kontinuierlich bewertet. Das gilt z.B. für realisierte Rabatte und Skonti oder für unvorhergesehene Mehraufwände. Dabei vergleicht der Verantwortliche regelmässig die >

RECOMMANDATION D'EXPERT / BIEN CALCULER

Garantie de plus-value dans le cadre d'un contrat

Un entrepreneur calcule en plusieurs phases ; selon la date et l'objectif, on parle de chiffrage prévisionnel, continu ou rétrospectif. Le chiffrage continu permet de contrôler le coût d'un contrat. Il est indispensable pour la réussite financière du projet.

Franchement, vous êtes-vous déjà retrouvé(e) dans les situations suivantes ?

- Vous venez de calculer une offre. Dans le cadre de négociations, vous avez fait d'autres concessions. D'un coup, la réalité vous rattrape et vient jouer les trouble-fête ?
- L'exécution du contrat n'est pas simple, votre marge de manœuvre financière étant très mince.
- En tant que spécialiste, vous craignez que dans l'agitation quotidienne, les travaux ne soient pas exécutés conformément à vos normes. Devrez-vous ensuite assumer la responsabilité d'éventuels problèmes ?
- Votre champ de vision n'englobe-t-il que les délais et les constructions complexes ? Les coûts vous procurent-ils un mauvais pressentiment ?

Le chiffrage continu ne résout pas tous les problèmes mais assure néanmoins les principes de base pour des décisions compétentes et fondées

sur du concret ! Ces principes aident à la mise en œuvre :

1^{er} principe : peaufiner le calcul

Une fois le contrat dans la poche, vous remaniez les éléments du calcul. Soyez aussi précis(e) que possible. Ce calcul révisé constitue la base du contrat. Il sert de budget et de >

EXPERTENEMPFEHLUNG

> effektive Situation mit dem ursprünglichen Auftrag. Der Arbeitsablauf wird anhand von Material- und Arbeitsrapporten dokumentiert. So kann die Projektleitung die Arbeitsleistung beurteilen, Korrekturen rechtzeitig anbringen und zusätzliche Leistungen in Rechnung stellen.

Gewisse Trends werden auf diese Weise früh erkannt. Bei Abweichungen zum ursprünglichen Auftrag lassen sich Steuerungsmassnahmen einleiten, um das einmal geplante Ergebnis doch noch zu erreichen. Die permanenten Aktualisierungen erlauben ausserdem einen Ausblick auf das voraussichtliche tatsächliche Ergebnis. So können Sie selbst beantworten, ob Ihr Auftrag auf Kurs ist! Fazit: Die Kosten sind planbar!

Nutzen der mitlaufenden Kalkulation

- Verschafft Ihnen den finanziellen Überblick über Ihren Auftrag.
- Die Auswirkungen auf Ihren Finanzplan werden planbar.
- Hilft Betriebsressourcen optimaler einsetzen.
- Schafft Synergien im Einkauf.
- Wirkt als Steuerungsimpuls für Massnahmen.
- Hilft den tatsächlichen finanziellen Handlungsspielraum im Auftrag zu ermitteln.

- Ist optimale Grundlage für die Bewertung der angefangenen Arbeiten in der Finanzbuchhaltung bei Quartals- und Jahresabschlüssen.

Alles zu theoretisch? Natürlich sollen Praxisnähe, Augenmass und Pragmatismus das Vorgehen bestimmen! Überlegen Sie sich gut, welche Datentiefe Sie wirklich benötigen. Der Aufwand soll nicht grösser werden als der Nutzen. Bereits wenige relevante Kostengruppen reichen für eine aussagekräftige mitlaufende Kalkulation aus.

Kostensicherheit

So wie die Konstruktion oder die Termine sind auch die Kosten planbar mit diesen Massnahmen:

- Die revidierte Vorkalkulation als Auftragsbudget entspricht dem Vertrag
- Die mitlaufende Kalkulation ist regelmässig zu aktualisieren
- Zahlungsplan bei grösseren Aufträgen
- Änderungsmanagement (Nachtragsbestellungen von Bauherren)
- Rapportwesen Regie

Tipps aus der Praxis

- Legen Sie Vor-, mitlaufende und Nachkalkulation mit der gleichen Struktur an; das vereinfacht den Vergleich.
- Legen Sie die eigenen Ziele und Teilziele, welche Sie mit diesem Auftrag erreichen wollen, fest und notieren Sie sich diese schriftlich.
- Die Vorgaben der revidierten Kalkulation (Auftragsbudget) für den Materialeinkauf und Fremdarbeiten sind einzuhalten; das Geld, welches Sie mehr ausgeben, fehlt. Sie müssen dieses bei anderen Positionen einsparen.
- Reserven sind bereits ab Auftragsstart einzurichten, da dies zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr möglich ist.

Grosse Aufträge können in kleine Teilaufträge unterteilt werden, um Abweichungen einfacher zu kontrollieren. Teilaufträge liefern schneller Werte, um vor Auftragsende Ziele und Teilziele zu überprüfen. ■

* Anton Graber ist eidg. dipl. Metallbaumeister und als Projektmanager Bau sowie Baukostenplaner in einer führenden Generalunternehmung tätig.

RECOMMANDATION D'EXPERT / BIEN CALCULER

> jalon pour déterminer si les objectifs fixés sont atteints ultérieurement.

2^{ème} principe : respecter à la lettre le budget pour le matériel et les prestations externes

Veillez tout particulièrement aux objectifs obligatoires en matière d'achat de matériel et de prestations externes. Lorsqu'il s'agit de combiner les synergies de plusieurs contrats, les quantités correspondantes doivent être connues.

3^{ème} principe : comparer régulièrement le déroulement du projet et le contrat

Contrôler les caractéristiques financières du contrat implique de calculer les dépenses et les coûts prévisionnels pour la suite. Ce chiffrage continu ne nécessite pas une précision optimale ; cela incombe au contrôleur de gestion. Ce dernier constate tout d'abord rétrospectivement les divergences ; les chiffres du contrôle de gestion arrivent trop tard pour une gestion efficace des commandes. Avec le chiffrage continu, en revanche, les répercussions financières du déroulement du projet sont évaluées en permanence. Cela vaut par ex. pour les remises et escomptes accordés ou

pour les surcroûts de dépenses imprévus. Le responsable compare régulièrement la situation effective avec le contrat initial. Le déroulement du travail est documenté à l'aide de différents rapports. La direction de projet peut ainsi évaluer le rendement, apporter des corrections en temps voulu et facturer des prestations supplémentaires. Certaines tendances peuvent ainsi être identifiées à un stade avancé. En cas de divergences par rapport à la commande initiale, des mesures de contrôle sont mises en œuvre pour atteindre le résultat planifié. Les mises à jour permanentes offrent en outre une vue d'ensemble du résultat effectif prévu. Vous pouvez ainsi déterminer vous-même si votre contrat est sur la bonne voie ! Conclusion : les coûts sont planifiables !

Utilité du chiffrage continu

- Fournit un bilan financier de votre contrat.
- Les répercussions sur votre budget sont planifiables.
- Aide à optimiser les ressources opérationnelles.
- Crée des synergies en matière d'achat.
- Sert d'élément déclencheur pour les mesures.

- Permet de déterminer la marge de manœuvre financière effective.
- Base d'évaluation optimale des travaux entamés dans les bilans trimestriels et annuels.

Tout cela est trop théorique ? Pratique, coup d'œil et pragmatisme définissent bien entendu la marche à suivre ! Interrogez-vous sur la profondeur des informations qu'il vous faut. L'investissement ne doit pas dépasser l'utilisation. Quelques catégories de prix pertinentes suffisent déjà pour un chiffrage continu probant.

Fiabilité des coûts

Tout comme la construction ou les délais, ces mesures permettent également de planifier les coûts :

- Le chiffrage prévisionnel révisé en tant que budget correspond au contrat
- Le chiffrage continu doit être mis à jour régulièrement
- Budget dans le cadre de contrats importants
- Gestion des modifications (commandes ultérieures de maîtres d'ouvrage)
- Établissement de rapports

Conseils pratiques

- Réalisez un chiffrage prévisionnel, continu ou rétrospectif avec la même structure ; cela simplifie la comparaison.
- Définissez les objectifs et objectifs partiels que vous souhaitez réaliser avec ce contrat et consignez-les par écrit.
- Les objectifs du chiffrage rétrospectif (budget) pour l'achat de matériel et les prestations externes doivent être respectés ; vous n'avez pas l'argent supplémentaire requis et devez l'économiser sur d'autres postes.
- Les réserves sont à ajuster dès le début du contrat, étant donné que cela n'est plus possible par la suite.

Les commandes importantes peuvent être subdivisées en plusieurs parties afin de contrôler plus facilement les divergences. Les contrats partiels fournissent des résultats plus rapidement pour contrôler les objectifs et les objectifs partiels. ■

* Anton Graber est maître constructeur métallique avec diplôme fédéral et manager de projet de construction ainsi qu'économiste de la construction dans une entreprise générale de renom.