

Wo verdienen Sie Geld?

Die Nachkalkulation ist die Stunde der Wahrheit im Auftragsverlauf. Sie zeigt Ihnen, wo Sie Geld verdient haben. Text: Anton Graber*

Am Ende zählt der Gewinn oder der Verlust, der mit dem Auftrag erwirtschaftet wurde. Deshalb ist die Nachkalkulation so wichtig. Dabei werden die tatsächlichen Kosten und der gesamte Rechnungsbetrag einander gegenüber gestellt. Moderne Kostenrechnungssysteme liefern zwar dauernd Daten für die Mitlaufende Kalkulation. Wer sie einsetzt, erlebt deshalb weniger Überraschungen bei der Nachkalkulation. Doch immer sollte am Ende jeden Auftrages klar sein, was er der Firma effektiv gebracht hat.

Reale Zahlen zur Zeit des Auftrags

Unabhängig davon, wie lang der Auftrag insgesamt gedauert hat – grundsätzlich gilt, dass in der Vorkalkulation mit Ansätzen gerechnet wurde, die auf den Erfahrungen der Vergangenheit basierten. Während des Auftrags kann sich jedoch die Kostenstruktur des Betriebes verändert haben. Vielleicht sind die Personalstruktur oder die Mietkosten anders als zu Beginn des Auftrages. Wo auch immer die Gründe für Veränderungen liegen: in der Nachkalkulation werden die realen Stunden- und Gemeinkostenzuschläge nach Betriebsabrechnung verwendet. Am Auftrag beteiligte Mitarbeiter stören sich vielleicht daran; das gilt besonders, wenn sie

am Ergebnis des Auftrags mit einer Provision beteiligt sind. Doch zum Zeitpunkt der Nachkalkulation sind nur noch die realen Selbstkosten auszuweisen.

Nachkalkulation als Führungsinstrument

Als Führungsinstrument liefert die Nachkalkulation Grundlagen für die künftige Preisgestaltung und für unternehmerische Entscheide. Aus der Nachkalkulation fallen als Nebenprodukte Resultate an, welche – zu Kennzahlen zusammengestellt – Wesentliches über die Leistung des Betriebes aussagen. Die Ergebnisse bilden weiter die Grundlage für die Kostenschätzungen in der Vorkalkulation und fließen in die Kalkulationsstatistik ein. Ungenaue Schätzungen und Fehlinterpretationen können so aufgespürt werden. Dem Betrieb gelingt es, die notwendigen Lehren zu ziehen.

Betriebsabläufe hinterfragen

Die Nachkalkulation ist nicht als Auftragssteuerung zu verstehen, da sie erst nach Abschluss der Arbeiten erstellt wird. Sie ist jedoch eine gute Grundlage für eine periodische, systematische Analyse, Bewertung und Verbesserung der Betriebsabläufe. Denn jedes Unternehmen kann

auf Dauer nur bestehen, wenn die Produkte und Leistungen mindestens zu kostendeckenden Preisen abgesetzt werden.

So erstellen Sie die Nachkalkulation:

Auftragsdaten zusammentragen und aufbereiten
Aktualisieren Sie die letzte Mitlaufende Kalkulation oder tragen Sie die Informationen zusammen: Für den Auftrag verwendetes Material aus Lager und Lieferungen, eingekaufte Fremdleistungen, Spesen, reale Lohnkosten.

Vorkalkulation und Nachkalkulation gegenüber stellen

Nehmen Sie die aufbereiteten Zahlen aus dem Auftrag und vergleichen Sie sie mit der Vorkalkulation. Idealerweise wurde die Vorkalkulation überarbeitet und liegt als revidierte Kalkulation bzw. Vertragsbasis vor. Für die Gegenüberstellung muss diese zusätzlich um alle Nachbestellungen ergänzt werden, die durch den Auftraggeber im Verlauf des Auftrags erteilt wurden.

Rentabilität feststellen

Die Fragen lauten: Wie viel Gewinn wurde mit dem Auftrag erwirtschaftet, wie viel Verlust >



Vergleich Vorkalkulation zu Nachkalkulation

Kalkulationsschema		Vorkalkulation		Nachkalkulation
Material mit Verschnitt		968.-		1022.-
+ Materialgemeinkosten	5.0%	48.40	4.7%	48.05
= Materialkosten		1016.40		1070.05
Löhne		1509.55		1264.-
+ Lohngemeinkosten	135%	2037.95	138%	1744.40
= Lohnkosten		3547.50		3008.40
= Herstellkosten		4563.90		4078.45
+ Verwaltungsgemeinkosten und Vertriebsgemeinkosten	6.0 %	273.85	6.7%	273.25
= Selbstkosten		4837.75		4351.70
+ Gewinn & Risiko	10.0%	483.80	22.3%	969.85
= Bar - Verkaufspreis		5321.55		5321.55
+ Skonto	2.0%	106.40		
+ Provisionen	1.0%	53.20		
= Ziel - Verkaufspreis		581.15		
+ Rabatt	2.0%	109.60		
= Angebot		5590.75		

Vergleich Vor- und Nachkalkulation

Mit folgendem vereinfachtem Schema wird die Nachkalkulation berechnet und der Angebotskalkulation gegenübergestellt. Um den realisierten Gewinn oder Verlust auszuweisen, werden die neu errechneten Selbstkosten vom Bar-Verkaufspreis (BVP) abgezogen. Der prozentuale Gewinnsatz wird mit folgender Formel ausgerechnet:

Gewinn: $\text{Selbstkosten} * 100\% = \text{Gewinnsatz}$

> ist entstanden? Wichtig: Ein Auftrag kann länger dauern als die Rechnungsperiode der Finanzbuchhaltung. Dann «verschwinden» allfällige Verluste oder Gewinne unter Umständen in der Jahresrechnung. Doch für die Nachkalkulation ist nicht in erster Linie die Jahresrechnung wichtig. Es geht um die Frage, welche Rückschlüsse aus dem Auftragsverlauf möglich sind. Wie sieht die Kostendeckung aus? Macht das Unternehmen (mehr) Gewinn oder (mehr) Verlust in diesem spezifischen Auftrag? Bestätigt dies die Jahresergebnisse? Wird ein Trend aufgezeigt, der für den nächsten Abschluss relevant sein könnte?

Abweichungen begründen und interpretieren **Beantworten Sie sich die Frage: Sind die festgestellten Abweichungen plausibel?**

Bei den «harten» Faktoren wie Material und Fremdleistungen sind die Differenzen oft noch nachvollziehbar. Vielleicht wurden die Mengen falsch gemessen oder der Materialverbrauch und die Fremdleistungen anders eingeschätzt. Bei den «weichen» Faktoren wie Stundenaufwand der Mitarbeiter oder des temporären Personals und Spesen werden aussagekräftige Begründungen für die Abweichungen schwieriger. Falsch eingeschätzte Produktions- und Montagezeiten einzelner Arbeitsprozesse sind die häufigste Ursache für zu viel aufgewendete Stunden. Auch ist der tatsächliche Arbeitsverlauf auf richtige Abgrenzung zu anderen Aufträgen kritisch zu hinterfragen. Sind alle aufgewendeten Stunden en bloc aufgeführt, ist eine

Zuteilung zu einzelnen Auftragsteilen nicht mehr möglich und kann nur geschätzt werden. Eine detailliert aufgebaute Vorkalkulation und die Aufteilung des Auftrages in Teilaufträge würden den Vergleich erleichtern.

Risiko analysieren

Das verbleibende Restrisiko für offene oder verdeckte Mängel ist mittels Risikoanalyse festzuhalten und zu kapitalisieren. Der errechnete Betrag ist als Rückstellung in die Finanzbuchhaltung progressiv aufzunehmen.

Auswirkungen auf das Tagesgeschäft prüfen

Die aus der Nachkalkulation gewonnenen Erkenntnisse haben unter Umständen direkte Auswirkungen auf das Tagesgeschäft. Wichtig ist das richtige Augenmass! Bewährte Produkte und Prozesse sollen nicht durch eventuell falsch interpretierte Daten oder eine zu kurze Betrachtungsphase voreilig eliminiert werden.

Auswirkungen auf die Verkaufsstrategie hinterfragen

Die in der Nachkalkulation ermittelten Daten dienen zur Überprüfung der festgelegten Verkaufsstrategie. Sind extreme Abweichungen festzustellen, muss auf den Markt reagiert werden. Nicht rentable Produkte und Dienstleistungen sind nicht mehr anzubieten, bis geeignete Massnahmen in der Produktion oder in der Personalstruktur umgesetzt sind. Neben der ständigen Marktbeobachtung sind die Nachkalkulationen eine wesentliche Grundlage, um

die Verkaufsstrategie zu prüfen und anzupassen. Die Erkenntnisse können sofort in die neuen Offerten und Kalkulationen einfließen. Es sollte unbedingt bekannt sein, wie viel Gewinn er oder sie mit welchen Produkten erzielt. Dann kann im einzelnen Fall entschieden werden, ob überhaupt eine Offerte erstellt werden soll.

Kennwerte zusammenstellen und Basisdatensatz Kalkulation aktualisieren

Die Kennwerte, die «Highlights» der wichtigsten Bauteile werden zusammengefasst. Sie fließen in die Basisdaten der Kalkulation ein, die damit aktualisiert wird. So werden die Grundlagen für die Vorkalkulation verifiziert. Neben den Kosten können auch Stunden- und Materialmengen pro Rechnungseinheit erfasst werden. Dieses Vorgehen erlaubt eine flexible Anwendung. Mit aktualisierten Stunden- und Materialansätzen ist eine Überarbeitung von Kalkulationspositionen relativ einfach.

Verkaufsargumente schärfen

Die Geschäftsleitung will und soll sich in Verkaufsverhandlungen auf bereits ausgeführte Aufträge abstützen. Diese Argumente sind solide hinterlegt und schaffen Vertrauen. Sie überzeugen, weil damit gegenüber den Kunden Fachkompetenz vermittelt wird. ■

Hinweis: Französische Version erscheint in der Ausgabe 11/2010.

* Anton Graber, ist Eidg. Dipl. Metallbaumeister und als Projektmanager Bau sowie Baukostenplaner in einer führenden Generalunternehmung tätig.

Tipps aus der Praxis

- Legen Sie die Vor- und die Nachkalkulation mit der gleichen Struktur an. Das vereinfacht den Vergleich.
- Investieren Sie Zeit in die Nachkalkulation. Dann wissen Sie, wo Geld zu verdienen ist.
- Visualisieren Sie die Ergebnisse für die verschiedenen Produkte und Leistungen. Beispiel: Verdienst pro Laufmeter Geländer.
- Kapitalisieren Sie das Garantierisiko als Rückstellung in der Finanzbuchhaltung.
- Setzen Sie mit der Nachkalkulation den offiziellen Schlusspunkt des regulären Auftrages.
- Kommunizieren Sie die Resultate gegenüber Mitarbeitern und allenfalls auch gegenüber Kunden und Lieferanten – zielgruppengerecht als Diskussionsbasis für Verbesserungen und Ideen.