

Sicherer kalkulieren – Im Wettbewerb gewinnen

VON DIPL.-ING. K.D. JAKOBSTRÖER, LEOPOLDSHÖHE*

Der Preis ist meist die entscheidende Größe beim Wettbewerb um Aufträge. Doch eine Vollkostenrechnung täuscht kostendeckende Preise nur vor und macht Marktorientierung unmöglich. Flexible, marktorientierte Preise zu machen, bringt den Erfolg.

Trotz zunehmender gesamtwirtschaftlicher Risiken sehe die Bauindustrie gute Chancen dafür, dass sich der Aufschwung in der Branche auch in diesem Jahr fortsetze, so der Präsident des Hauptverbandes der deutschen Bauindustrie, Prof. Dr.-Ing. Hans-Peter Keitel, anlässlich der Jahresauftaktpressekonferenz des Verbandes.

Als Triebfeder des Aufschwungs in der Branche sieht Keitel die Baunachfrage der gewerblichen Wirtschaft. Zum zweiten Standbein der Baukonjunktur könnte sich 2008 der öffentliche Bau entwickeln. Für den Wohnungsbau, der im letzten Jahr durch Mehrwertsteuererhöhung und Wegfall der Eigenheimzulage stark rückläufig war, sieht Keitel für dieses Jahr „eine Bodenbildung“. Der Wohnungsbau werde sich im Verlauf des Jahres auf niedrigem Niveau stabilisieren. Dies vorangestellt wird deutlich, dass das A und O einer Auftragsbeschaffung und somit einer Kapazitätsauslastung des Unternehmens eine fundamentierte wettbewerbsorientierte Kalkulation und Preisbildung ist.

Die Summe der über die Preise erhaltenen Aufträge bildet das Auftragsvolumen des Jahres. Hiermit müssen sämtliche Kosten gedeckt und darüber hinaus der Gewinn erzielt werden. Entscheidend ist es also, mit den Preisen in der Periode auch den Gewinn zu erreichen und die Liquidität zu sichern (Bild 1).

Sind kostendeckende Preise im Wettbewerb möglich?

In der Branche ist mittlerweile erkannt worden, dass unter den Deckmänteln versteckter Preisbildungsverfahren die so genannte Umlagekosten-, Verrechnungskosten- oder auch Vollkostenrechnung keinen Platz für marktorientierte Elemente in der Preisbildung haben. Au-

ßerdem haben solche Kosten-Rechnungsverfahren nichts mit kostendeckenden Preisen in der wettbewerbsorientierten Marktwirtschaft zu tun, sie täuschen lediglich kostendeckende Preise vor. Solche abgegebenen Preise liegen in der Regel im Wettbewerb zu hoch.

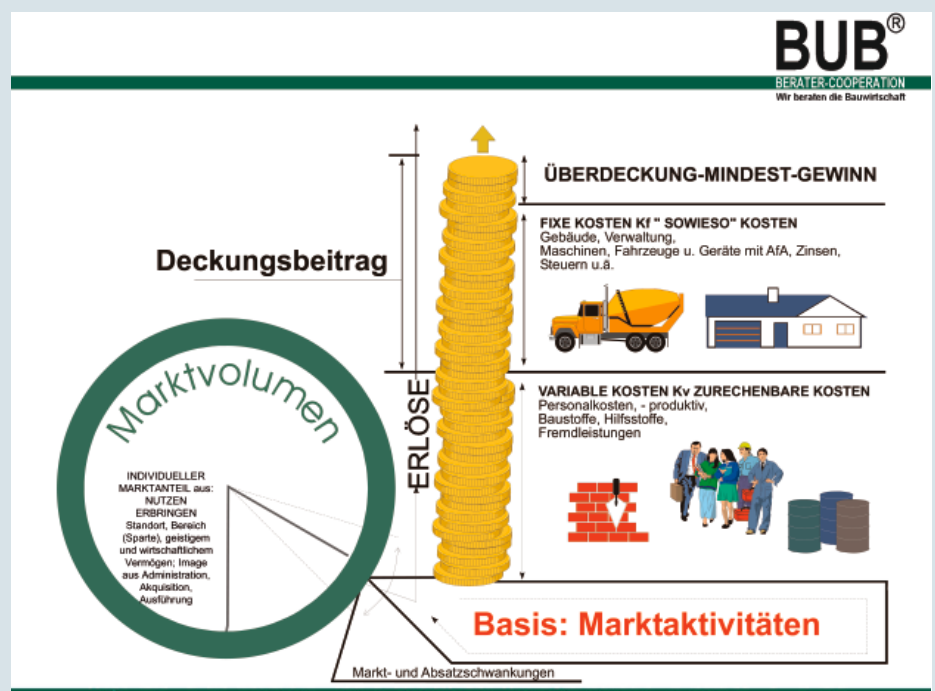
Wollte ein Bauunternehmen daher auf Basis der Vollkostenrechnung kostendeckende Preise erzielen, müsste es wegen geringer Baunachfrage die vorhandenen Gemeinkosten bei geringer Kapazitätsnutzung die Zuschlagsätze erhöhen und somit auch die Preise anheben. Umgekehrt könnte es aber bei einer höheren Kapazitätsauslastung die Preise senken.

Was nutzen kostendeckende Preise, wenn keine Marktorientierung in der Preisobergrenze

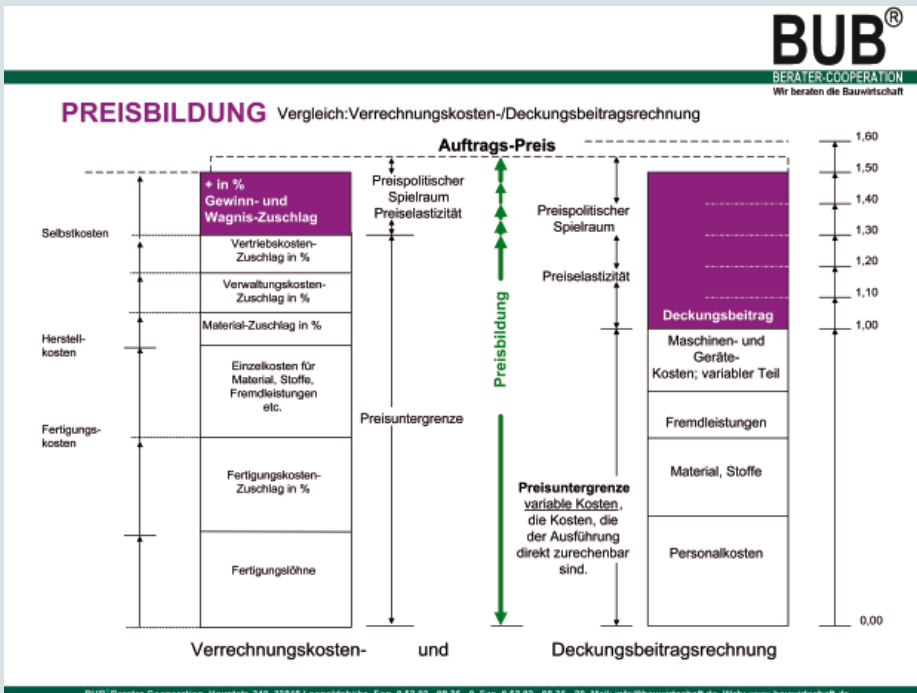
berücksichtigt wurde? Was nutzt es dem Unternehmen, wenn es bei der Kalkulation alle vermeintlichen Kosten und auch noch Wagnis und Gewinn umgelegt hat, die Preise hierdurch aber zu hoch sind und deshalb die Aufträge ausbleiben, weil die Mitbewerber günstiger anbieten?

Interessiert das den Auftraggeber?

Es macht daher wenig Sinn, noch nach der Zuschlagskalkulation, wie diese in der Bauwirtschaft über Stundenverrechnungssätze angewandt wird, den Preis zu ermitteln. Diese Zuschläge werden in der Regel aus vergangenen oder künftigen geplanten Kosten abgeleitet. Diese typischen Kostenarten, wie Bürokosten, Wagnis und Gewinn, Energie, Bauhof, Fuhrpark, Unternehmerlohn, Zinsen etc. werden dann zum Fertigungslohn in ein Verhältnis gesetzt, durch einen prozentualen Aufschlag erhöht. Interessiert dies den Markt, den Auftraggeber? Ihn interessiert der günstigste Preis und die noch darin enthaltene Qualität und Termintreue.



Das „Wirksystem Baumarkt – Gewinn“ verdeutlicht: Erst wenn sämtliche Kosten „verdient“ wurden, entsteht Gewinn.



Diese Gegenüberstellung beweist den preispolitischen Spielraum sowohl nach „unten“ als auch bei größerer Nachfrage nach „oben“; diese zeigt das System als Ausgangspunkt für wettbewerbsorientiertes Preisverhalten.

Mit Zuschlägen, die auf das Material erhoben werden (Beschaffung, Lagerverwaltung, Bauhofkosten, Lagerarbeiter etc.) werden die Materialkosten prozentual erhöht und bei den Preisen berücksichtigt. Auch wird ein Aufschlag auf die Subgewerker vorgenommen. Auch hier gilt, wenn weniger Material bzw. Subgewerkerleistung eingekauft wird als geplant, werden in der Summe durch die Zuschläge die verteilten Gemeinkosten nicht „eingespielt“. Bei Fahrzeug-, Maschinen- und Gerätekosten verhält es sich ähnlich. Auch hier werden die Kosten wie Abschreibung, Steuern, Versicherung, Finanzierung etc. auf eine bestimmte Einheit – Stunde, Tag, Woche, Monat, etc. – bezogen, prozentual aufgeschlagen. (Bild 2).

Um Kosten zu sparen, sollen, wie oft propagiert, Einsparungen im produktiven Personalbestand vorgenommen werden. Dies hat aber zur Folge, dass die Gemeinkosten sich auf noch geringere produktive Stunden verteilen müssten, damit würde sich der Stundensatz weiter erhöhen, wenn nicht der Personalreduzierung im gewerblichen Bereich auch eine Reduzierung der Gemeinkosten folgen würde. Dies ist aber nicht immer einfach bzw. nur im bescheidenen Maße möglich.

Kein Auftrag bringt Gewinn!

„Kein Auftrag bringt Gewinn, er trägt lediglich zur Deckung der erforderlichen Deckungsbeiträge bei; jeder Auftrag trägt zur marktorien-

tierten Deckung der Deckungsbeiträge bei.“ Wäre dies nicht so, so müsste sich über die Summen der kalkulierten, nachkalkulierten Gewinne der einzelnen Aufträge am Jahresende der Gesamtgewinn ergeben. Gewinn entsteht aber erst, wenn sämtliche Kosten, auch die Gemeinkosten, vollkommen erwirtschaftet wurden. Weshalb dann noch mit der Verteilung von Gemeinkosten Preise ermitteln? Sinnvoller ist es also, Preise marktorientiert zu ermitteln, zumal sich nachträglich gezeigt hat, dass die Preisermittlung mit umlageorientierten Kosten zur Vollkostendeckung nichts mit marktorientierter Preisgestaltung und Auftragsbeschaffung zu tun hat. Es geht im Unternehmen also ausschließlich darum, soviel Aufträge zu erhalten, dass damit die Sowieso-Kosten, die Fixkosten in der Periode gedeckt und der erforderliche Mindestgewinn möglichst auch überschritten wird.

So eine Kalkulation ist ganz einfach!

Der Markt gestattet z.B. einen mittleren, variablen Stundenverrechnungssatz und -preis von EUR 38,00. Werden die Personalkosten in unserem Beispiel-Unternehmen einschließlich der Personalnebenkosten, aber ohne sonstige betriebliche Gemeinkosten, von EUR 25,00 bezahlt, ergibt sich ein vom Markt gestatteter Deckungsbeitrag von EUR 13,00 pro Stunde. Zusätzlicher Deckungsbeitrag wird noch durch das Material, Maschineneinsatz und die Sub-

gewerker in Höhe von EUR 10,00 pro Stunde erwirtschaftet. Da z.B. angenommene fixe Kosten – also sonstige betriebliche Gemeinkosten – von 1,5 Mio. EUR in der Periode gedeckt werden müssen, werden ca. 65.271 Stunden p.a. erforderlich. Bei 1.400 Einsatzstunden pro Mitarbeiter ergeben sich in der Periode ca. 46-47 Mitarbeiter. Hiermit ist Kostendeckung erreicht. Muss ein Mindestgewinn von 200.000 EUR zusätzlich zu den fixen Kosten gedeckt werden, werden weitere sechs Mitarbeiter benötigt. Hierbei muss es sich verstehen, dass der Verrechnungskostensatz mal höher und mal niedriger als 38,00 EUR sein kann, ebenso der Deckungsbeitrag aus Material und Subgewerker. Dies hängt letztlich von dem prozentualen Verhältnis zwischen den eigenen Leistungen, dem Material- und Maschineneinsatz und den Subgewerkern ab.

Der Preis ist im Wettbewerb insofern die erste mit entscheidende Größe in der Preispolitik für Unternehmen; in der Baubranche leider aber immer noch ein Sorgenkind. Mit marktorientierten Preisen können aber alle Kosten, der Mindestgewinn und die derzeitige Liquiditätssicherheit gewährleistet werden; flexible Messbarkeit ist gefordert. Darauf kommt es bei der Markterkennung und Auftragsbeschaffung für das Auftragsvolumen an! Mit einer Vollkostenkalkulation ist Marktorientierung unmöglich, wie der Ausleseprozess auf Grund falscher Kalkulationen und Preisgestaltung am Markt beweist. Auf Dauer flexible, marktorientierte Preise zu machen, macht zielorientiert arbeitende Unternehmen erfolgreich. ■



*Dipl.-Ing. K. D. Jakobströer ist Fachberater in der BUB Berater-Cooperation, Leopoldshöhe. Kontakt: jakobstroer@bauwirtschaft.de, www.bauwirtschaft.de