

Besser im Parallelschwung

DIE ZUSCHLAGKALKULATION kann zu überhöhten Preisen führen. Mögliche Folge: Auftragsverlust. Ein Gegenmittel ist die Parallelkalkulation, die für klare Kostentransparenz sowie für realistische Angebotspreise sorgt.

Si e hat sich bewährt, ist aber oft nicht mehr zeitgemäß: Die Rede ist von der beliebten Zuschlagskalkulation. Dieses typische Verfahren der Vollkostenrechnung kann zu fatalen Folgen führen: Da erhalten Angebote möglicherweise wegen überhöhter Preise keinen Zuschlag.

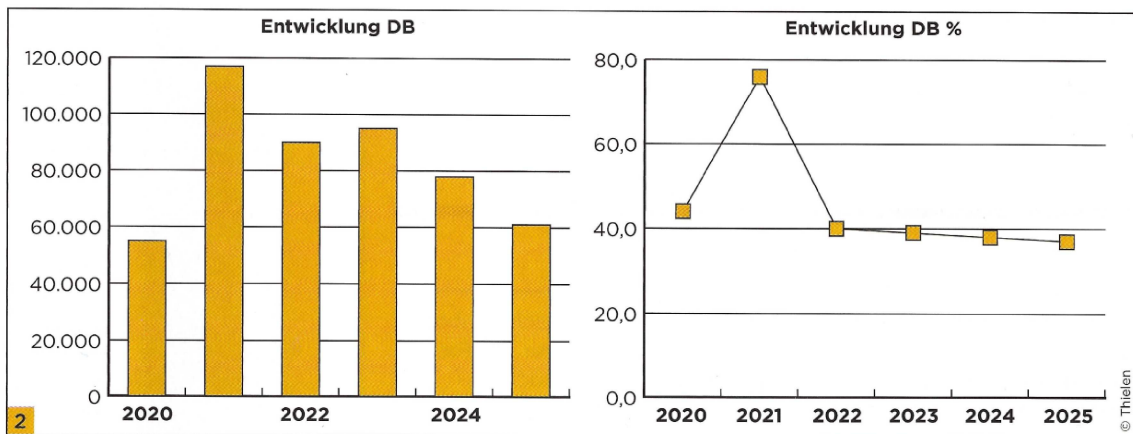
Die zwei wesentlichen Schwächen der Zuschlagskalkulation nennt Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber (Direktor der WHU Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling IMC, Valendar) im Gabler-Wirtschaftslexikon: »Die als Zuschlagsbasis der Fertigungsgemeinkosten verwendeten Fertigungslöhne verlieren angesichts steigender Automatisierung der Produktion im Verhältnis zu den Anlagenkosten ständig an Bedeutung. Zur Kalkulation der Fertigungskosten wird die Zuschlagskalkulation deshalb zunehmend durch die Maschinenstundensatzrechnung abgelöst. Die Zuschlagskalkulation ist mit der grundsätzlichen Problematik der Gemeinkosten-schlüsselung verbunden.«

Der langjährige Kalkulationsexperte Peter Thielen aus Menden im Sauerland setzt auf eine andere Kalkulationsform: »Ich versetze Unternehmen mit meinem transparenten und flexiblen Kalkulationsverfahren in die Lage, ihre einzelnen Produkte und betrieblichen Leistungen durch aussagefähige Kennzahlen zu beurteilen. Das ist ein eindeutiger Pluspunkt beim Akquirieren in preisumkämpften Märkten.«

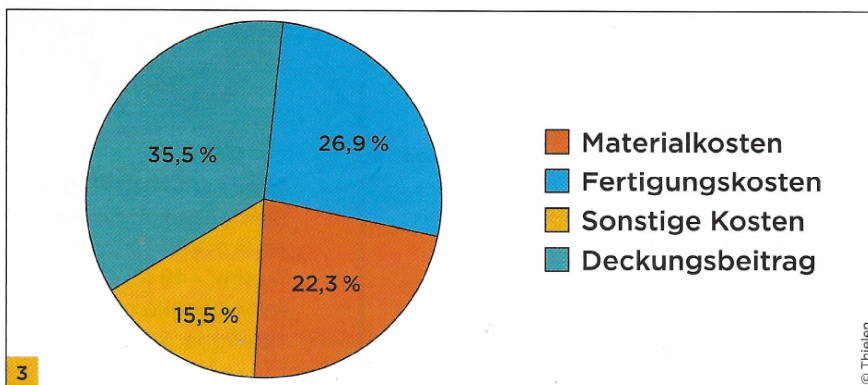
Trotzdem ermitteln immer noch viele Unternehmen ihre Angebotspreise mit der althergebrachten Zuschlagskalkulation auf Vollkostenbasis. »Wer bei preisumkämpften Produkten sei-



1



2



3

1 Fertigungskosten werden parallel nach Voll- und Direktkosten ermittelt. Das erleichtert die Preisfindung.

2 Erzielter Deckungsbeitrag eines Auftrags.

3 Kennzeichen DB: CalcStar ermittelt den Deckungsbeitrag vom Start- bis zum Auslauftermin.

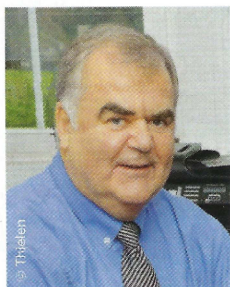
ne Preise per Zuschlagskalkulation ermittelt, riskiert schnell eine Fehlkalkulation«, kritisiert der Sauerländer diese Praxis. »Selbst größere Betriebe verharren oft noch in ihren gewohnten Kalkulationsprinzipien, indem sie versuchen, mit linear geltenden Gemeinkostenzuschlägen, die Kostenstrukturen abzubilden.«

Diese Vorgehensweise sei aber sehr riskant: Der Unternehmer riskiere nämlich bei festen Prozentsätzen, dass er nur Kleinaufträge mit zu niedrigen Deckungsbeiträgen oder gar Verluste akquiriere, da die Preise die tatsächlichen Prozesskosten nicht abdecken. So komme es oft vor, dass Unternehmen lukrative Serienaufträge mit hohen Gewinnbeiträgen wegen zu hoch kalkulierter Gemeinkosten verlieren.

Diese Beobachtungen stammen aus Thielen's fast 30-jähriger Praxis unter anderem als Berater mittelständischer Produktionsunternehmen sowie als Referent beim Industrieverband für Blechbearbeitung (IBU) in Hagen und am Institut für Umformtechnik (IFU) in Lüdenscheid. Mit Blick auf die aktuelle Kalkulationspraxis entschied er sich, das Softwareprogramm CalcStar zu entwickeln, das dank Parallelkalkulation dem Unternehmer ermöglicht, realistische Preise zu ermitteln. Dazu stehen die Ergebnisse der klassischen Zuschlagskalkulation und die Ergebnisse der aussagefähigeren Deckungsbeitragsrechnung parallel gegenüber in zwei Spalten, um sich so leicht vergleichen zu lassen. Besonders Kalkulatoren, die ihr bisheriges Kalkulationsverfahren gewinnbringend optimieren wollen, werden diese Methode schätzen. Thielen: »Nun können sie mithilfe der integrierten Deckungsbeitragsrechnung die gerade noch vertretbare Preisuntergrenze für ein Produkt zuverlässig ermitteln.«

Verursachungsgerecht

Statt der sonst oft linear wirkenden Gemein- und Zuschlagssätze arbeite CalcStar verursachungsgerecht mit realistischeren Prozesskosten (Pauschalen). So lasse sich verhindern, dass Unternehmen Kleinstaufträge subventionieren und Großaufträge mit überhöhten Preisen kalkulieren. Thielen: »Beschaffungskosten von Zukaufmaterialien oder die Verwaltungs- und Vertriebskostenzuschläge stehen in



»... Produkte und betriebliche Leistungen ... beurteilen.«

Peter Thielen, Unternehmensberater aus Menden

»... mittlerweile ein unverzichtbares Mittel zum Erfolg.«

Dirk Mühlhause, Geschäftsführer der Mühlhause GmbH, Velbert



den meisten Fällen nicht im direkten Zusammenhang mit variierenden Fertigungslosgrößen und den oft schwankenden Materialkosten.«

Die in der Parallelkalkulation ebenso angewandte Deckungsbeitragsrechnung ermittle dagegen in erster Linie nur die anfallenden variablen, beschäftigungsabhängigen Kosten, die vom erzielbaren Marktpreis abgezogen werden. Das Programm berechnet anhand dieser Daten den erzielbaren Deckungsbeitrag im Verhältnis zum Umsatzwert. »Dieses Kalkulationsverfahren ist insbesondere auch dann geeignet, wenn noch Fertigungskapazitäten vorhanden sind und der Gewinn gesteigert werden soll«, so Thielen. Der CalcStar-Arbeitsplan gibt die einzelnen Arbeitsgangfolgen, also die Prozessschritte, mit den kalkulierten Fertigungszeiten und -kosten an. Der Kalkulator kann aber statt der Fertigungsgemeinkosten feste, losgrößen-unabhängige Kostenpauschalen für die Fertigungssteuerung und Qualitätssicherung veranschlagen. Der Vorteil liegt auf der Hand: Werden kostenintensive Werkzeuge eingesetzt, lassen sich mögliche Werkzeugwartungs- und -verschleißkosten in der Kalkulation berücksichtigen. Die netzwerkfähige Datenbank bietet darüber hinaus die Möglichkeit zur übersichtlichen Kalkulation von komplexen Baugruppen – etwa mit mehreren Teilen, Materialien, Losgrößen und Fertigungsverfahren.

Es lassen sich außerdem zu jeder Vor- und Nachkalkulation Bilder des jewei-

ligen Bauteils in einer nach Produktkategorien gegliederte Bildergalerie speichern, die dem Kalkulator bei der Suche nach ähnlichen schon mal kalkulierten Produkten hilft. Unterstüt-

zung bietet auch das integrierte Info-System der Datenbank, in dem der Kalkulator eigene Texte hinterlegt. Die Verlinkung zu hilfreichen Internetseiten gibt nicht nur dem Kalkulator die Möglichkeit, den Umgang mit aktuellen Kalkulationsverfahren besser kennenzulernen.

Doch wie kommt die flexible, methodisch aufgebaute Kalkulationssoftware in der Praxis an, die sich laut Thielen bereits in zahlreichen Produktionsunternehmen bewährt hat? Dirk Mühlhause, Geschäftsführer der Mühlhause GmbH, Velbert: »Der Einsatz von CalcStar war für die Arbeit unseres Unternehmens die vollkommen richtige Entscheidung. Das Programm ist für mein Projektteam mittlerweile ein unverzichtbares Mittel zum Erfolg.«

Nikolaus Fecht
Fachjournalist aus Gelsenkirchen
www.thielen.biz