



# Kalkulation

## Inhalt

- I. Kalkulation schafft Transparenz und deckt möglichen Handlungsbedarf auf
- II. Preisinformationen zur Gewinnsteigerung verwenden
- III. Preisuntergrenzen berechnen
- IV. Angebotspreis durch Nachkalkulation überprüfen
- V. Welche Kalkulationsverfahren sind geeignet?

Wie berechnen Sie die Preise für Ihre Produkte oder Dienstleistungen? Verlassen Sie sich als Unternehmer eines kleinen und mittelständischen Betriebs auf den Marktpreis oder legen Sie die Höhe „aus dem Bauch heraus“ fest? Dann holen Sie nicht das Optimale aus Ihren Verkäufen heraus! Versuchen Sie es doch mal mit einer Kalkulation – und Sie erhalten neben dem idealen Preis auch noch andere wichtige Erkenntnisse.

## I. Kalkulation schafft Transparenz und deckt möglichen Handlungsbedarf auf

Bewegen Sie sich in einem ausgeprägten Wettbewerb, sollten Sie die Preise für Ihre Produkte, Dienstleistungen oder Arbeitsstunden mit Hilfe eines gängigen Kalkulationsverfahrens berechnen. Denn nur dann wissen Sie verlässlich, ob und in welcher Höhe beim Verkauf eines Artikels, einer Dienstleistung oder einer Arbeitsstunde ein Gewinn

oder ein Verlust erzielt wird und wie hoch dieser ausfällt. Ist der berechnete Preis – d. h. der „Idealpreis“ –

- **größer** als der festgelegte Preis, sollten Sie überlegen, geeignete Maßnahmen einzuleiten, z. B. kurzfristig die Kosten zu senken.
- **kleiner** als der festgelegte Preis, können Sie zusätzliche Gewinne realisieren oder ggf. über mögliche Preissenkungen nachdenken, um mehr Artikel absetzen zu können.

## Praxistipp

# MERKBLATT

Wird mit Hilfe der Kalkulation festgestellt, dass beim Preis noch Spielraum nach unten besteht, sollte dieser dennoch nicht ohne Weiteres gesenkt werden. Denn es besteht die Gefahr, dass damit ein Preiswettbewerb losgetreten wird, der dazu führen kann, dass die Gewinnmarge schnell vollständig aufgezehrt wird. Besser ist es in einer solchen Situation, die höhere Marge so lange

wie möglich zu realisieren, dabei Rücklagen aufzubauen und auf Aktionen Ihrer Wettbewerber zu warten. Dann kann mit den Preisen zumindest vorübergehend relativ gefahrlos „mitgegangen“ werden.

**Beispiel:** Ein Unternehmer kalkuliert für ein Produkt einen Preis von 98 € brutto. In diesem Preis sind 12 € Gewinn enthalten. Derzeit kann er den Artikel für 119 € verkaufen, da die Wettbewerber diesen Preis ebenfalls verlangen. Der Unternehmer will selbst aber keine Preissenkungen umsetzen und stattdessen zunächst weiter eine höhere Marge realisieren. Die Kalkulation gibt ihm die Gewissheit, dass er für den Fall, dass Wettbewerber die Preise senken, ebenfalls Spielraum nach unten hat.

## II. Preisinformationen zur Gewinnsteigerung verwenden

Wird der Preis für alle Produkte berechnet, ist sofort erkennbar, mit welchen Artikeln welche Gewinne erzielt werden. Es kann z. B. eine „**Top-Flop-Liste**“ erstellt werden, bei der die für Ihren Betrieb besten Produkte oben und die schlechtesten Produkte unten stehen. Mit diesen Informationen ist es jetzt möglich, den Werbeeinsatz zu steuern: Die Werbung für diejenigen Produkte, die den höchsten Gewinnbeitrag bieten, sollte i. d. R. verstärkt und demzufolge die Werbung für die „Flops“ reduziert oder sogar eingestellt werden.

**Beispiel:** Ein Unternehmer verkauft rund 100 Artikel. Bisher hat er die Preise nicht kalkuliert und stets versucht, alle Produkte ohne Unterschied möglichst gleichmäßig an seine Kunden zu verkaufen. Seit Jahren erzielt er mit dieser Vorgehensweise zwar einen Gewinn, kann diesen aber nicht nachhaltig steigern. Sein Berater empfiehlt ihm, die Preise für alle Produkte zu kalkulieren, um Klarheit über den Gewinnbeitrag aller Artikel zu bekommen. Es stellt sich heraus, dass der Unternehmer nur mit wenigen Artikeln größere Gewinne erzielen kann. Mit dem Großteil der Produkte erwirtschaftet er lediglich geringe Gewinnbeiträge, in einigen Fällen entstehen sogar Verluste. Nachdem ihm die Situation bekannt ist, konzentriert er seine Verkaufsbemühungen auf die margenstarken Produkte und listet mehrere Verlustbringer aus. Binnen Jahresfrist kann er damit seinen Gewinn um gut 15 % steigern.

Auch wenn Ihre Kalkulation zeigt, dass Sie mit dem Verkauf eines Produkts einen Verlust erleiden, sollten Sie den Artikel nicht automatisch aus dem Programm nehmen. Möglicherweise gibt es übergeordnete strategische Gründe dafür, ein Produkt im Portfolio zu behalten, etwa wenn Sie einem Kunden ein vollständiges Sortiment anbieten müssen. In einem solchen Fall muss dann nach Möglichkeiten gesucht werden, die Kosten für Herstellung und/oder den Verkauf zu senken.

## III. Preisuntergrenzen berechnen

Die Kalkulation unterstützt Sie auch bei der Berechnung von Preisuntergrenzen: Bis zu welchem Preis können Sie in einer extremen Wettbewerbslage gehen, wenn Sie z. B. einen Auftrag oder Kunden unbedingt bekommen wollen? Dabei spielen zwei Preisuntergrenzen eine besondere Rolle:

- **Langfristige Preisuntergrenze:** Dies ist die Preisgrenze, bei der zumindest alle Kosten gedeckt sind. Mit diesem Preis kann aber kein Gewinn erzielt werden. Es fehlt also z. B. Geld, um Investitionen in neue Maschinen, Produktentwicklungen oder Erweiterungen Ihres Unternehmens zu tätigen. Mittelfristig muss daher versucht werden, den Preis anzuheben und/oder Kostensenkungsmaßnahmen umzusetzen, um in die Gewinnzone zu kommen.
- **Kurzfristige Preisuntergrenze:** Dies ist die Preisgrenze, bei der lediglich die variablen oder direkten Kosten eines Produkts gedeckt sind, i. d. R. also Material, Wareneinsatz und die für die Fertigung erforderlichen Löhne. Alle anderen Kosten, z. B. Gehälter, Mieten, Werbung, Versicherungen und Steuern, können mit diesem Preis noch nicht einmal anteilig gedeckt werden. Daher darf die kurzfristige Preisuntergrenze nur vorübergehend in absoluten Notfällen oder aufgrund strategischer Überlegungen verwendet werden.

**Beispiel:** Ein Unternehmer hat berechnet, dass die kurzfristige Preisuntergrenze für ein Produkt bei 15 € liegt. Ein neuer Kunde fragt an, ob er das Produkt als „Kennenlern-Angebot“ zu diesem Preis bekommen kann. Er stellt in Aussicht, künftig deutlich mehr kaufen zu wollen. Der Unternehmer erklärt sich gegenüber diesem Kunden bereit, das Produkt einmalig zu diesem Preis anzubieten, wenn dieser bereit ist, schon jetzt vertraglich zuzusichern, zukünftig eine bestimmte Menge zu den dann regulären Konditionen zu erwerben.

## IV. Angebotspreis durch Nachkalkulation überprüfen

Mit Hilfe der Kalkulation wird im Normalfall erst ein Angebotspreis für ein Produkt berechnet. Ob mit dem kalkulier-

ten Preis aber tatsächlich etwas verdient worden ist, kann zu diesem Zeitpunkt natürlich noch nicht gesagt werden. Daher sollte nach jedem Auftrag systematisch geprüft werden, ob der Angebotspreis auch realistisch war oder ob ggf. Veränderungen in Ihrer Kalkulation vorgenommen werden müssen. Dies geschieht in der Praxis durch eine Nachkalkulation, indem die Planwerte der Angebotskalkulation den tatsächlich entstandenen Kosten gegenübergestellt werden:

- Bei **Standard-, Serien- und Massenprodukten** oder der **Berechnung von Stundensätzen** genügt es meist, wenn die Nachkalkulation in Abständen von sechs bis zwölf Monaten und bei größeren Veränderungen, z. B. Personaleinstellungen oder dem Kauf neuer Maschinen, vorgenommen wird.
- Bei **Einzelfertigung** oder bei **Projekten** sollte die Nachkalkulation stets nach Leistungserbringung erfolgen.

Gibt es zwischen Angebots- und Nachkalkulation größere Differenzen, muss überlegt werden, wie die Kalkulation verbessert werden kann, z. B. durch Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen, Änderung von Abläufen, Preiserhöhungen oder auch Anpassung der Planung.

**Beispiel:** Ein Unternehmer fertigt Einzelprodukte im Kundenauftrag. Der Preis wird mit Hilfe der Angebotskalkulation ermittelt, die nach Abwicklung des Auftrags überprüft wird. Es stellt sich heraus, dass die tatsächlichen Kosten meist höher ausfallen als geplant. Als Ursache werden höhere Ausschusszahlen und zu gering geplante Arbeitszeiten identifiziert. Der Unternehmer will daher künftig mit einem höheren Materialverbrauch und mit mehr Stunden als bisher kalkulieren, um die geplante Gewinnmarge zu erreichen.

## V. Welche Kalkulationsverfahren sind geeignet?

In der Praxis kommen für Sie vor allem die Zuschlagskalkulation und die Stundensatzrechnung in Betracht:

Die **Zuschlagskalkulation** ist ein Verfahren, das in fast allen Betrieben und Branchen eingesetzt werden kann. Voraussetzung für die Durchführung der Zuschlagskalkula-

tion ist, dass es eine **Kostenrechnung**, eine Unterteilung des Betriebs in Kostenstellen sowie einen **Betriebsabrechnungsbogen (BAB)** gibt. Der große Vorteil der Zuschlagskalkulation ist, dass sie flexibel und schnell an sich ändernde Bedingungen angepasst werden kann. Beispielsweise lassen sich neue Kostenstellen problemlos einfügen. Ein Nachteil ist, dass mit Zuschlagssätzen gearbeitet werden muss, die zum Teil nicht exakt berechnet werden können. Das ist in der Praxis häufig aber ohnehin nicht notwendig. Müssen die Preise dennoch „auf den Cent genau“ ermittelt werden, hilft z. B. die Anwendung einer vereinfachten Form der **Deckungsbeitragsrechnung**: Vom am Markt durchsetzbaren Produktpreis werden die direkten Kosten, etwa für Material (im Handel: Wareneinsatz), Löhne oder Transportkosten, abgezogen. Bleibt ein positiver Wert (Deckungsbeitrag) übrig, lohnt sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht der Verkauf, da noch ein Betrag – der Deckungsbeitrag – übrig bleibt, um die anderen Kosten, z. B. Gehälter, Mieten, Werbung, zumindest anteilig zu decken.

Die **Stundensatzrechnung** ist vor allem für Dienstleistungs- und Handwerksbetriebe geeignet, kann in einer modifizierten Form aber auch in Produktionsunternehmen wie Ihrem eingesetzt werden. Der besondere Vorteil ist, dass eine Kostenrechnung nicht zum Einsatz kommen muss. So wird z. B. eine Unterteilung Ihres Unternehmens in Kostenstellen nicht unbedingt benötigt. Allerdings muss bekannt sein, welche Kostenarten existieren. Es ist also erforderlich, zwischen rein betrieblichen und außerordentlichen Geschäftsfällen und Buchungspositionen zu unterscheiden.

---

Alle Informationen und Angaben in diesem Mandanten-Merkblatt haben wir nach bestem Wissen zusammengestellt. Sie erfolgen jedoch ohne Gewähr. Diese Information kann eine individuelle Beratung im Einzelfall nicht ersetzen.