

Ohne Nachkalkulation geht es nicht!

Die Vorkalkulation gehört zum Unternehmensalltag. Die Nachkalkulation wird aber viel zu oft außer Acht gelassen. Häufig werden die tatsächlich angefallenen Kosten erst auf den Prüfstand gestellt, wenn das Unternehmen schon in bedrohliche Schieflage geraten ist. Leider passiert das in der Praxis immer wieder. Das betrifft alle Unternehmen unabhängig von ihrer Größe (klein, mittel, groß) und auch alle Branchen (Handel, Handwerk, Dienstleistung...)

Die Vor- und Nachkalkulation ist immer als Einheit zu betrachten. Ohne zeitnahe Nachkalkulation wird die nachhaltige Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens stark gefährdet.

! Vor- und Nachkalkulation müssen wie ein Kreislauf funktionieren.

Mit der Formulierung „Leistung“ wird hier sowohl

- die Herstellung eines Produktes
 - die Erbringung einer Dienstleistung
 - der Verkauf von Handelsware ...
- betrachtet, da es um das Thema „Nachkalkulation“ geht, unabhängig von den verschiedenen Kalkulationsverfahren, die zugrunde gelegt werden müssen.

Vorkalkulation: Ermittlung des Preises eines noch nicht hergestellten Produktes/erbrachter Leistung zur Erstellung von Angeboten

Nachkalkulation: Ermittlung der Kosten, die bei der Erbringung der Leistung bis hin zum Verkauf, tatsächlich angefallen sind

! Vorsichtsprinzip anwenden!

Die Vorkalkulation muss folgende Kriterien erfüllen:

- Alle bei der Erbringung der Leistung anfallenden Kosten müssen vollständig (nach Kostenarten) und betragsmäßig (in der richtigen Höhe) erfasst werden.
- Die Preisuntergrenze muss festgelegt werden.
- Der Deckungsbeitrag muss ausgewiesen werden.
- Die Besonderheiten der jeweiligen Branche müssen berücksichtigt werden.
- Zukünftige Kostenentwicklungen (auf dem Markt) müssen über Schätzungen mit abgebildet werden.



Ohne zeitnahe Nachkalkulation wird die nachhaltige Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens stark gefährdet. Foto: S. Geissler/pixelio.de

! Die Preisuntergrenze sollte unter dem Verkaufspreis liegen!

Welche Auswirkungen hat eine fehlende Nachkalkulation?

Schon an dem Beispiel einer einfachen Handelskalkulation kann man sehen, welche Auswirkungen eine fehlende Nachkalkulation haben kann.

! Betrachten: alle Positionen bis zum Nettoverkaufspreis immer Netto.

Handelskalkulation

- Listeneinkaufspreis**
- Lieferrabatt
- = **Zieleinkaufs- oder Rechnungspreis**
- Lieferskonto
- + Vertreterprovision
- = **Bareinkaufspreis**
- + Bezugskosten
- + Geschäfts- und Handlungskosten
- = **Selbstkostenpreis**
- + Gewinn
- = **Barverkaufspreis**
- + Kundenskonto
- + Vertreterprovision
- = **Zielverkaufs- oder Rechnungspreis**
- + Kundenrabatt
- = **Listenverkaufspreis**
(Nettoverkaufspreis)
- + Umsatzsteuer
- = **Bruttoverkaufspreis**
(Bruttolistenverkaufspreis)

Kalkulationsbeispiel

Das Kalkulationsbeispiel geht von folgenden Eckdaten aus:

- 2.100 € **Nettoverkaufspreis**
700 € Gewinn (30 % vom Nettoverkaufspreis)
- 1.400 € Alle Kostenbestandteile

Pro Monat werden durchschnittlich zehn dieser Leistungen verkauft. Daraus ergibt sich ein monatlicher Gewinn von 7.000 € (Jahresgewinn 84.000 €).

Mit dieser Vorkalkulation wird mehrere Jahre am Markt agiert. Der Markt ist ständig in Bewegung. Diese Veränderungen, die sich auf den Gewinn des Unternehmens auswirken, werden, soweit sie schon in die aktuelle Leistung eingeflossen sind, erst über eine Nachkalkulation konkret verifizierbar. Das Ergebnis der Nachkalkulation muss dann Basis für eine neue Vorkalkulation sein.

Neue Kenntnisse über veränderte Konditionen müssen sofort in die Kalkulation einfließen.

Bei einer fehlenden Nachkalkulation werden Entwicklungen, wie z.B.:

- stetig steigende Energie- und Benzin/Dieselpreise
- höhere Lohn- und Lohnnebenkosten
- Veränderungen durch neue gesetzliche Regelungen
- höhere Transportkosten
- mehr bzw. höhere Vertreterprovisionen (z.B. durch Ausfall eigener Mitarbeiter)
- alles, was sich kostenseitig verändert...

nicht entsprechend erfasst und auch nicht in der Preisbildung berücksichtigt. Gewinnbezogen stellt sich das wie folgt dar:

Zwischenkalkulation kann bei veränderten Konditionen hilfreich sein!

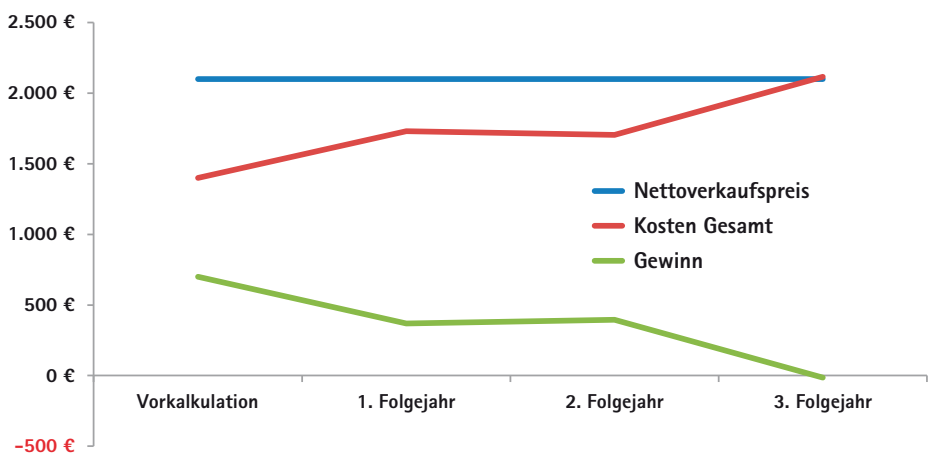
Veränderte Werte, die in die betrachtete Leistung einfließen

	1. Folgejahr	2. Folgejahr	3. Folgejahr
Nettoverkaufspreis	2.100 €	2.100 €	2.100 €
Zusätzliche Kosten			
Personalkosten	40 €	80 €	160 €
Vertriebskosten	10 €	30 €	60 €
Versicherungen, Beiträge	10 €	20 €	30 €
Rabatt, Skonto, Transport	10 €	15 €	20 €
Strom, Gas, Wasser	10 €	30 €	70 €
Büro, Telefon	10 €	25 €	60 €
Fremdleistungen	20 €	45 €	135 €
Betriebsbedarf, Software...	20 €	60 €	180 €
Summe Kostenveränderung	130 €	305 €	715 €
Kalkulierter Gewinn	700 €	700 €	700 €
tatsächlicher Gewinn	570 €	395 €	-15 €

Im 2. Folgejahr nach der Vorkalkulation ist der Gewinn bereits auf 395 € abgeschmolzen. Nur noch 56 % des kalkulierten Gewinnes werden tatsächlich realisiert. Im 3. Folgejahr kippt das Ergebnis und der „geplante“ Gewinn rutscht mit - 15 € in die Verlustzone. Bei einem durchschnittlichen Absatz pro Monat von 10 „Leistungen“ erzielen Sie je Monat einen Verlust von 150 € (1.800 €) pro Jahr.

Entwicklung von Preis, Kosten und Gewinn

	Vorkalkulation	1. Folgejahr	2. Folgejahr	3. Folgejahr
Nettoverkaufspreis	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €
Kosten Gesamt	1.400 €	1.730 €	1.705 €	2.115 €
Gewinn	700 €	370 €	395 €	-15 €



Hier muss sofort reagiert werden.

Wie ist bei dieser Entwicklung zu verfahren?

1. Detaillierte Einzelprüfung aller veränderten Konditionen
2. Neue Konditionen mit Lieferanten verhandeln
3. Lieferanten wechseln
4. Kosten-Einsparungspotentiale entwickeln und umsetzen und stetig anpassen, ohne die laufenden Prozesse zu gefährden
5. Neue Strategien entwickeln
6. Alternativen suchen

Anschließend alle Konditionen aktuell in der Vorkalkulation ansetzen und sich mit den neuen Preisen am Markt positionieren.

Große Wirkung mit wenig Aufwand

Jede Software bietet verschiedene Möglichkeiten

- Analyseprozesse automatisch laufen zu lassen

- Daten für weitere Auswertungen ein- und auszulesen
- Ist-Kosten den kalkulierten Kosten gegenüber zu stellen
- Automatisierte Abweichungsanalysen zu fahren
- Vor- und Nachkalkulationen abzubilden ...

! Automatische Verknüpfung Ist-Kosten mit Nachkalkulationsdateien

Mittels individuell auf das Unternehmen zugeschnittener Checklisten, die sowohl die Gruppen- als auch die Einzeldynamik der Kostenentwicklung aktuell ausweist, können die Daten in der Kalkulation immer aktuell eingesehen, geprüft und angepasst werden.

! Individuelle Checkliste/ Verknüpfung erstellen lassen!

Der Unternehmenserfolg basiert u. a. auf der Marktbeobachtung, Analyse der Veränderungen, flexiblen Strukturen innerhalb des Unternehmens, Anpassung an veränderte Marktsituationen und einer aktuellen Nachkalkulation.

Für den Notfall

Alle Kalkulationsunterlagen (Vor-, Nach- und Zwischenkalkulation) so ablegen, dass die Kalkulationen stetig fortgeführt werden können. Vor allem auch bei Ausfall des verantwortlichen Mitarbeiters.

Renate Adler, Unternehmensberatung/ Interimsmanagement ■



Die Autorin

Renate Adler ist seit 1995 freiberuflich im Unternehmensmanagement und Controlling tätig. Sie ist als Beraterin bei der KfW Mittelstandsbank gelistet.

Anzeige



Landkreis
Greiz



3. Wirtschaftstag der Region

wirtschaft im Landkreis Greiz

„Was machen erfolgreiche Unternehmen/er anders?“

Termin:
13. November 2013 ab 10.30 Uhr Vogtlandhalle Greiz
Diskutieren Sie mit! Profitieren Sie von den Besten und nutzen Sie die Vorträge und Diskussionsforen mit regionalen und überregionalen Partnern.

Unser Angebot für...
...Schüler, Studenten, Interessenten und Arbeitssuchende
15.30 Uhr große Ausbildungs- und Jobbörse

Das vollständige Programm und alle Informationen finden Sie unter www.landkreis-greiz.de



IHK
Industrie- und Handelskammer
Ostthüringen zu Gera



Sparkasse
Gera-Greiz



Handwerkskammer
für Ostthüringen



Bundesagentur für Arbeit



regionalmanagement
der Region Greiz



BVMW
Unternehmensverband
Deutschlands e.V.