

Ermittlung von Preisuntergrenzen

A. Jürgensen; Raisdorf

Das billigste Angebot muss nicht zwingend das preiswerteste sein. Zu dieser Erkenntnis sind viele Konsumenten zwar schon gelangt, bis in die Baubranche scheint diese Logik immer noch nicht durchgedrungen zu sein. Auf allen Bietern lastet ein erheblicher Preisdruck. Beim täglichen „Gedränge“ um Aufträge, sollte man jedoch seine „Schmerzgrenze“ kennen. Wie diese ermittelt wird, zeigt der Beitrag.

Der Wandel am Markt

In den letzten Jahren hat sich die wirtschaftliche Situation für viele Elektrobetriebe grundlegend geändert. Der Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt führt zu einem immer härter werdenden Konkurrenzkampf, der die Unternehmen zu einem schärferen Kalkulieren zwingt. Die Kostenrechnung bestimmt nicht mehr den Preis der Leistung, sie hat vielmehr zu prüfen, wie im Betrieb zu den vom Markt gebotenen Preisen rentabel gearbeitet werden kann. Das ist jedoch mit der traditionellen Vollkostenrechnung allein kaum möglich. Somit stellt sich heute vielfach die Frage:

„Wie kann ein Unternehmen existieren, wenn es nicht in jedem Fall durch die erzielbaren Erlöse für seine Leistungen sämtliche Kosten erstattet bekommt?“

Auswirkungen auf die Kalkulation

Aufbauend auf dieser Fragestellung, hat sich in den letzten Jahren eine Kostenrechnungsmethode durchgesetzt, bei der in einigen Fällen nicht mehr alle Kosten, sondern nur Teile davon (= Teilkosten) in der Kalkulation angesetzt werden. Der Grund dafür liegt in einem Nachteil und Mangel, den die Vollkostenrechnung systembedingt aufweist:

Bei der Ermittlung der Kalkulationsvorgaben (Zuschlagsätze, Verrechnungssätze) wird stillschweigend eine normale Auslastung des Betriebes unterstellt.

Werden andererseits z. B. Gemeinkostenzuschläge einmal für eine niedrigere Auslastung durchgerechnet, ergeben sich schnell utopisch hohe Sätze, von denen klar ist, dass sie am Markt nicht durchzusetzen sind. In der Praxis führt das sehr häufig dazu, dass Kostenrechnung und Kalkulation zur Seite gelegt werden, weil sie scheinbar

doch nur unbrauchbare Resultate liefern. Die Schwächen der Vollkostenrechnung haben zu einem Wandel im Kostendenken geführt und die Bedeutung der variablen und der fixen Kosten wieder stärker ins Bewusstsein der Kostenrechner gerufen.

Unter variablen Kosten versteht man die Kosten, die in ihrer Höhe davon abhängig sind, ob der Betrieb viel oder wenig zu tun hat. Sie steigen/fallen mit steigender/fallender Leistungsmenge.

Die fixen Kosten sind demgegenüber unabhängig vom Beschäftigungsgrad und von den erzeugten Mengeneinheiten.

Man bezeichnet sie auch als zeitabhängige Kosten, da sie mit dem Zeitablauf anfallen bzw. als Kosten der Betriebsbereitschaft entstehen.

Zu den variablen Kosten gehören vor allem die Materialkosten, die gewerblichen Personalaufwendungen sowie eventuell anfallende Sondereinzelkosten (z. B. Fremdleistungen). Zu den Fixkosten gehören u. a. die Bürogehälter (zuzüglich der Sozialkosten), Abschreibungen, Mieten und Darlehenszinsen.

Schließlich gibt es noch Kostenarten, die sogenannte Mischkosten sind, also sowohl aus fixen als auch variablen Bestandteilen bestehen. Das sind z. B. Energiekosten, Beiträge, Kfz-Kosten sowie die Ausgaben für Telefon und Telefax.

Im Laufe eines Jahres erzielt ein Unternehmen für seine erbrachten Leistungen Umsatzerlöse. Diese Beträge müssen zuerst die durch die Leistungserstellung unmittelbar verursachten Kosten (variable Kosten) decken. Übersteigen die Erlöse die leistungsabhängigen Kosten, so entstehen Deckungsbeiträge.

Die Deckungsbeiträge aller Aufträge sollen in ihrer Summe die leistungsunabhängigen Kosten (fixe Kosten) tragen. Werden über diese Fixkostendeckung hinaus Aufträge abgewickelt, deren Erlöse über ihren variablen Kosten liegen, entstehen weitere Deckungsbeiträge.

Da die Fixkosten dann bereits erwirtschaftet sind, bedeuten diese Deckungsbeiträge Gewinn (Tafel 1).

Erst wenn die Summe der Deckungsbeiträge aller Leistungen des Betriebes höher ist als die gesamten fixen Kosten, wird ein positives Ergebnis erzielt.

Preisuntergrenzen

Mit einem geeigneten Betriebsabrechnungsbogen (BAB) kann man die Kosten eines Unternehmens in variable und fixe Kosten aufteilen. Dieser BAB ist so aufgebaut, dass geeignete Zwischensummen die Ermittlung alternativer Stundenverrechnungssätze ermöglichen. Das könnte beispielsweise so aussehen:

- Die Untergrenze im Angebot entspricht dem „äußersten Kampfpriß“ von 43,60 DM.

Dies sind die variablen Kosten pro Stunde, also der Betrag, der unmittelbar und direkt in jeder Stunde durch die Leistungserstellung verursacht wird. Jeder darüber hinausgehende Betrag ist ein Beitrag zur Deckung der fixen Kosten.

Aufträge, die nur einen derart niedrigen Stundenverrechnungssatz erbringen, tragen nichts zur Deckung der betrieblichen Fixkosten wie Gehälter, Miete und Zinsen bei und sollten deshalb nur im Notfall angenommen werden.

Dieser äußerste Kampfpriß ist nur zu rechtfertigen, um die Entlassung für den Betrieb wichtiger Fachkräfte zu vermeiden.

Tafel 1 Deckungsbeiträge müssen höher als die fixen Kosten sein

Umsatz
– leistungsabhängige Kosten (variable Kosten)
= Deckungsbeitrag
– leistungsunabhängige Kosten (fixe Kosten)
= Gewinn

Tafel 2 Kalkulationsvorgaben

	VKR	DBR
Materialzuschlag	20 %	20 %
Mittellohn	23,00 DM	
Lohnzuschlag	185 %	
Variable Kosten pro Stunde		43,60 DM
VKR = Vollkostenrechnung DBR = Deckungsbeitragsrechnung		

Autor

Diplom-Volkswirt Axel Jürgensen ist tätig als Unternehmensberater in Raisdorf.

Tafel 3 Überprüfung mit Hilfe der Vollkostenrechnung

Fertigungsmaterial	2.600 DM
+ Zuschlag 20 %	520 DM
Fertigungslohn	
60 Std. x 23 DM/Std.	1.380 DM
+ Zuschlag 185 %	2.553 DM
= Selbstkosten	7.053 DM
Erlös	6.500 DM
Gewinn/Verlust	- 553 DM

Tafel 4 Überprüfung mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung

Fertigungsmaterial	2.600 DM
+ übrige variable Kosten	
60 Std. x 43,60 DM/Std.	2.616 DM
= variable Kosten gesamt	5.216 DM
Erlös	6.500 DM
Deckungsbeitrag	1.284 DM

Für das normale Kalkulationsverhalten darf ein solcher Stundensatz keine Rolle spielen. Er ist nur dann anzuwenden, wenn der Unternehmer heute nicht weiß, wie er seine Mitarbeiter morgen beschäftigen soll.

- **Die kurzfristige Preisuntergrenze liegt bei 59,90 DM.**

Die ausgabewirksamen Kosten und der kalkulatorische Unternehmerlohn werden erwirtschaftet. Unterstellt man, dass der kalkulatorische Unternehmerlohn in etwa der Höhe der Privatentnahmen entspricht, so ist bei Erzielung dieses Stundensatzes wenigstens die Liquidität gesichert, denn die Einzahlungen decken die Auszahlungen.

Das ist zwar ein wichtiges Teilziel im Unternehmen, trotzdem kann auch dieser Verrechnungssatz auf Sicht nicht auskömmlich sein. Mit 59,90 DM pro Stunde werden nämlich die Abschreibungen nicht anteilig Erlöst. Auf eine Erwirtschaftung der Abschreibungsbeträge kann der Betrieb aber nicht verzichten, weil hieraus die laufend anstehenden Ersatzinvestitionen bezahlt werden müssen.

- **Die normale Preisuntergrenze liegt bei 62,85 DM.**

Auch die nicht ausgabewirksamen fixen Kosten (Abschreibungen und kalkulatorische Eigenkapitalzinsen) werden erwirtschaftet, notwendige Ersatzinvestitionen können getätigt werden, die Substanz wird erhalten. Die Formulierung Preisuntergrenze macht aber deutlich, dass auch bei 62,85 DM pro Stunde noch etwas fehlt. Zwar deckt dieser Verrechnungssatz alle Kosten ab, also sowohl die variablen als auch alle fixen Kosten. Würden aber die Aufträge eines Jahres im Durchschnitt nur diesen Stundensatz erwirtschaften, wäre der betriebswirtschaftliche Gewinn gleich null. Unterstellt man Privatentnahmen in Höhe der kalkulatorischen Kostenansätze, gäbe es keinen Spielraum zur Stärkung der Eigenkapitalbasis des Betriebes, weil der erzielte steuerliche Gewinn in voller Höhe entnommen würde.

- **Ziel ist es, den Vollkostensatz einschließlich Gewinn von 65,60 DM zu erwirtschaften.**

Das Ziel der Akquisitionsbemühungen und Kalkulationsüberlegungen muss also sein, über die Deckung der Kosten hinaus jedenfalls bei einigen Aufträgen einen betriebswirtschaftlichen Gewinn zu realisieren. Dieser beispielhafte Satz von 65,60 DM hängt in der Praxis des Einzelfalls von der Wettbewerbssituation ab, in der sich das Unternehmen befindet.

Auftragsbeurteilung

Ein kleines Zahlenbeispiel macht deutlich, zu welchen unterschiedlichen Schlussfolgerungen die Beurteilung eines angebotenen Auftrages führt, je nachdem, welche Kostenrechnungsmethode angewandt wird:

- der Preis (Erlös) beträgt 6.500 DM
- der Materialeinsatz liegt bei 2.600 DM
- als Arbeitszeit werden 60 Stunden veranschlagt.

Die Kalkulationsvorgaben sind in Tafel 2 angegeben.

Nun soll zum einen der Auftrag mit Hilfe der Vollkostenrechnung zum anderen mit der Deckungsbeitragsrechnung auf Rentabilität hin nachgerechnet werden. Tafeln 3 und 4 zeigen völlig unterschiedliche Ergebnisse.

Bei der Überprüfung mit Hilfe der Vollkostenrechnung in Tafel 3 zeigt sich, dass der erzielbare Preis nicht kostendeckend ist. Die Durchführung des Auftrages wird abgelehnt.

Bei der Deckungsbeitragsrechnung ergibt sich ein ganz anderes Resultat (Tafel 4). Der Deckungsbeitrag ist positiv, so dass die Durchführung des Auftrages zu einer Ergebnisverbesserung führt.

Wird der Auftrag abgelehnt, ohne dass eine alternative Beschäftigungsmöglichkeit existiert, verzichtet der Unternehmer auf eine anteilige Deckung seiner Fixkosten in Höhe von 1.284 DM, und das betriebswirtschaftliche Ergebnis ist am Jahresende um genau diese 1.284 DM schlechter (= niedrigerer Gewinn bzw. höherer Verlust). Das angegebene Beispiel zeigt deutlich, dass ohne die Deckungsbeitragsrechnung keine exakte Ermittlung von Preisuntergrenzen möglich ist.