

## Vorteile für das Unternehmen

- Transparenz für Entscheidungen
- Übersicht über Kostentreiber
- Erkennen der Potenziale für Nachverhandlungen
- Datenbasis für Gegensteuerungsmaßnahmen
- Grundlage für den Projekterfolg
- Entscheidungshilfe in Preisverhandlungen
- Ableitung von Vorgabewerten für die Leistungserstellung
- Grundlage für erfolgsabhängige Entlohnungsmodelle
- Datensammlung für die Kostenrechnung
- Ableitung von Verbesserungspotenzialen aus der Nachkalkulation

## Leistungen



- Check vorhandener Kalkulationsinstrumentarien
- Analyse der vorhandenen Datenbasis im Rechnungswesen als Grundlage der Kalkulation
- Abstimmung vorhandener Kostenrechnung auf Kalkulationsanforderungen
- Konzeption und Implementierung einer auf das Unternehmen abgestimmten Kostenrechnung
- Erarbeitung von Strukturen eines Betriebsabrechnungsbogens
  - Hilfs- / Hauptkostenstellen
  - Betriebsdaten
- Ermittlung von Basisdaten für die Kalkulation - Kalkulationssätze
- Erarbeitung adäquater Kalkulationsschemata
- Konzeption und Implementierung eines Systems zur (laufenden) Nachkalkulation
- Coaching zu Themen Vor- und Nachkalkulation / Kostenrechnung
- Schulung von Mitarbeitern

Die Vor- und Nachkalkulation dient der Ermittlung des Verkaufspreises und ist Basis für die Erfolgskontrolle. Die Abweichungsanalyse der Ergebnisse aus Vor- und Nachkalkulation dient der Ursachenforschung.

Bei der Preisfindung gilt es im Spannungsfeld zwischen Marktpreis und eigenen Kostenstrukturen einen nachhaltigen Gewinn zu erzielen.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass eine belastbare Vor- und Nachkalkulation Transparenz für die Preisgestaltung liefert. Transparenz in der Kalkulation ist der entscheidende Baustein zum Unternehmenserfolg.

### Ihre Ansprechpartner:

**Dipl.-Kfm.  
Roland J. Gördes**

goerdes@grc-ub.de  
0511 / 54 44 56-0

HANNOVER  
Karl-Wiechert-Allee 1d  
30625 Hannover  
Tel. 0511 / 54 44 56-0  
Fax. 0511 / 54 44 56-19

**Hansjörg Rhöse**

rhoese@grc-ub.de  
0511 / 54 44 56-0

BERLIN  
Nußbaumallee 27a  
14050 Berlin  
Tel. 030 / 30 10 59-50  
Fax. 030 / 30 10 59-58



GÖRDES, RHÖSE & COLLEGEN  
UNTERNEHMENSBERATUNG GmbH  
HANNOVER · BERLIN

## Vor- und Nachkalkulation

„... Umsatz ist nicht gleich Gewinn!“

- Transparenz
- Entscheidung
- Erfolg

Die Frage, wie ein Produkt- oder Angebotspreis ermittelt wird, beantworten Unternehmen häufig sehr pauschal. Oft sind die Marktpreise durchaus bekannt - die eigenen Kalkulationsdaten sind jedoch häufig „historischer“ Herkunft oder liegen nur unvollständig vor.

Die tatsächlichen Kosten sind nicht bekannt. Fehlende Kenntnisse über Preisuntergrenzen und unzureichende Kalkulationsgrundlagen führen zu falschen Preisen und damit regelmäßig zu Verlusten.

Die genaue Kenntnis der eigenen Kalkulationswerte liefert entscheidungsrelevante Basisdaten der Preisfindung und ist Grundvoraussetzung für eine funktionierende Nachkalkulation.

Aus der Kenntnis der individuellen Kalkulationswerte heraus können organisatorische Maßnahmen abgeleitet werden, die einen wettbewerbsfähigen Preis ermöglichen.

Eine gewissenhafte und laufende Nachkalkulation stellt den Erfolg dar. Bei auftretenden Abweichungen zur Vorkalkulation können zeitnah organisatorische Maßnahmen (z. B. Nachträge, Preisanpassungen, Nachverhandlungen) getroffen werden. Die Erkenntnisse aus der Nachkalkulation bieten die Grundlage zur Fehleranalyse und damit zur nachhaltigen Verbesserung unternehmensinterner Strukturen (Kosten und Kapazitäten).

Die Ermittlung von Basisdaten für die Vor- und Nachkalkulation erfolgt auf der Grundlage einer auf die Unternehmensbedürfnisse zugeschnittenen Kostenrechnung. Die Darstellung der Kostenstrukturen in Verbindung mit Mengengerüsten (z. B. Maschinenlaufzeiten, verkaufbare Montagestunden, Anzahl bestimmter Prozesse) ermittelt dabei unternehmensspezifische Kalkulationswerte, die in der Vor- und Nachkalkulation eingesetzt werden.

## Definitionen

Der Begriff Kalkulation im betriebswirtschaftlichen Sinne beinhaltet die Berechnung der mit einem Produkt oder einer Leistung verbundenen Kosten mit dem Ziel der Preisfindung. Es wird unterschieden in:

### ▪ Vorkalkulation

Die Vorkalkulation dient der Berechnung der Selbstkosten / Preisuntergrenzen vor Beginn der Leistungserstellung. Die Kalkulation wird deshalb auch als Angebotskalkulation bezeichnet

### ▪ Nachkalkulation

Diese dient der Ermittlung des tatsächlich angefallenen Aufwands. Die Aufwendungen werden den angesetzten Plankosten der Vorkalkulation zur Kontrolle einzelner Aufträge, Produkte oder Leistungen gegenübergestellt

## Aufgaben der Vor- und Nachkalkulation

- Entscheidungshilfe für die Annahme von Aufträgen bei gegebenen Marktpreisen
- Aufzeigen von erzielbaren Margen im Spannungsfeld zwischen Selbstkosten und Marktpreis
- Ermittlung von Preisober- und Preisuntergrenzen
- Datenlieferung für die Deckungsbeitragsrechnung
- Bestandsbewertung für unfertige und fertige Erzeugnisse und Leistungen
- Kostenkontrolle nach Erledigung eines Auftrags
- Kostentransparenz für Entscheidungen
- Laufendes Projektcontrolling
- Auslastung vorhandener Kapazitäten
- Basis für Entscheidung Eigen- oder Fremdfertigung

## Häufige Schwachstellen

- Historische Kalkulationswerte
- Pauschale Ansätze
- Keine Preisuntergrenze bekannt
- Unvollständige Kalkulation
- Unterschiedliche Ansätze in der Vor- und Nachkalkulation
  - Vollkosten in der Vorkalkulation
  - Selbstkosten in der Nachkalkulation
- Keine Vergleichbarkeit Vor- und Nachkalkulation
- Unzureichende Aktualität
- Keine Fehleranalyse in der Nachkalkulation
- Unvollständige Basisdaten (*siehe Flyer Kostenrechnung*)
  - Fehlende Kostenrechnung
  - Fehlende Betriebsdaten

## Ausgewählte Kalkulationswerte

- Materialkosten
- Materialgemeinkostenzuschlag
- Bezogene Leistungen
- Fertigungskosten
- Fertigungsgemeinkostenzuschlag
- Vertriebskostenzuschlag
- Verwaltungskostenzuschlag
- Maschinenstundensatz
- Stundensatz (Personal)
- Gewinnzuschlag
- Skonti, Boni, Rabatte
- Sonderpositionen
  - Werbekostenzuschlag
  - Handlingskosten
  - Transport / Verpackung