

Richtig kalkulieren produziert Gewinne

Der Verkaufspreis entscheidet über Erfolg und Misserfolg im Geschäft. Richtig kalkulieren ist oberstes Gebot! Dabei gilt es, einige wichtige Grundsätze zu kennen und anzuwenden. Text: Anton Graber*

Kommt Ihnen diese Situation anlässlich einer Vergabesitzung beim Bauherrn bekannt vor? «So, nachdem wir nun weitgehend alle Fragen zur Baustellensituation, den Terminen, der Qualität und des Lieferumfangs geklärt haben, geben Sie uns bitte Ihre letzten Konditionen an. Ihr Angebot ist aktuell bei CHF 48'967.- inklusive MwSt. Das Vergabeziel liegt bei pauschal CHF 45'000.- inklusive MwSt.»

Was machen Sie? Natürlich ist diese Situation fiktiv, aber haben Sie Ähnliches auch schon erlebt? Ihre Optionen: 1. Sie können den Auftrag annehmen, geben nochmals mehr als 8% Rabatt und übernehmen zusätzlich das Mengenrisiko wegen der Pauschale. 2. Sie können die bereits gegebenen Konditionen als definitiv deklarieren. 3. Sie können um etwas mehr Zeit bitten und eine Variante nachreichen.

Was immer Sie in dieser Situation tun: Sie sind froh, wenn Sie die Herstellungs- und Selbstkosten kennen, Sie über eine Verkaufsstrategie und eine Verkaufstatistik verfügen.

Machen Sie keine Kompromisse. Bestehen Sie auf rentablen Aufträgen. Nur so sichern Sie sich auch zufriedene Kunden. Die Schlüsselfaktoren für bessere Rentabilität sind eine stimmige Kostenkontrolle. Diese erreichen Sie durch eine gute Vor- und Nachkalkulation, die systematische Steuerung im Auftragsprozess sowie Ihre auf den Betrieb angepasste Verkaufsstrategie.

Das Festlegen der Konditionen wird durch das Verhältnis zum Kunden beeinflusst. Wenn die Konditionen stimmen, lässt sich auch die gewählte Verkaufsstrategie erfolgreich umsetzen!

Wenn die Konditionen nicht stimmen, wird die Verkaufsstrategie zur Utopie.

Erster Grundsatz: Definieren Sie Ihre Preise!

Eine genaue, individuell auf den Betrieb angepasste Preisfindung lässt sich relativ einfach erstellen, indem Sie die Zuschlagskalkulations-Schemas der Schweizerischen Metall-Union mit den Ansätzen der eigenen Betriebsabrechnung kombinieren.

Zweiter Grundsatz: Gemeinkosten kennen und addieren!

Alles, was nicht direkt verrechnet werden kann, wird durch die Anzahl der produktiven Stunden geteilt und ergibt den Gemeinkostenzuschlag pro Arbeitsstunde.

Dritter Grundsatz: Leistungen und nicht Rabatte verkaufen!

Sie tragen eine enorme Verantwortung gegenüber sich und den Mitarbeitern, wenn Sie die Konditionen verhandeln. Verkaufen Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen, verkaufen Sie nicht Rabatte.

Vierter Grundsatz: Neue Angebote absichern!

Grundsätzlich dürfen nur die eingerechneten Rabatte weitergegeben werden. Ist ein weiteres Angebot notwendig, ist dieses über eine verfeinerte Kostenkontrolle abzusichern. Das erfordert das Einholen und Verhandeln von Lieferantenofferten, Überprüfen der Mengen und Stundenschätzungen.

Kalkulationsmethoden

Je nach Verkaufs- und Auftragsphase können folgende Kalkulationsmethoden angewandt werden:

- Richtpreis erstellen («Kalkulationshilfe im Metallbau» der SMU hält den Aufwand gering)
- Vorkalkulation für einen Kostenvoranschlag erstellen (Genauigkeit +/- Angaben!)
- Vorkalkulation für eine Submission erstellen
- Vorkalkulation für eine Offerte erstellen
- Mitlaufende Kalkulation für Steuerungsimpuls im Auftrag
- Nachkalkulation für Abrechnung, Kennzahlen und Statistik

Preisdefinition: Zu beantwortende Fragen

- Welche Faktoren beeinflussen den Verkaufspreis?
- Was muss bei der Preisgestaltung berücksichtigt werden?
- Wie wird die Kalkulation und mit welchen Zuschlägen ausgeführt?
- Welche Basisdaten werden dabei verwendet, von woher kommen diese?

LES CONSEILS DES EXPERTS

Un bon calcul engendre des bénéfices

En affaires, le prix de vente détermine les succès et les échecs. Calculer correctement est le premier commandement ! Pour cela, il est indispensable de connaître et d'appliquer quelques principes importants.

La situation suivante lors d'une réunion d'attribution chez le maître d'ouvrage vous parle-t-elle ? « Bien, maintenant que nous avons clarifié toutes les questions concernant la situation du chantier, les délais, la qualité et le contenu de la livraison, indiquez-nous vos dernières conditions. Votre offre est actuellement de CHF 48'967.- TVA incluse. L'objectif d'attribution est un forfait de CHF 45'000.- TVA incluse. »

Que faites-vous ? Cette situation est fictive, mais avez-vous déjà vécu cela ? Vos options : 1. Vous acceptez le mandat, accordez plus de 8 % de rabais et assumez le risque de quantité dû au forfait. 2. Vous déclarez les conditions déjà stipulées comme définitives. 3. Vous demandez plus de temps et proposez une autre variante. Quoi que vous fassiez, vous êtes content lorsque vous connaissez les

coûts de fabrication et de revient, et que vous avez une stratégie et des statistiques de vente.

Ne faites pas de compromis. Tenez-vous en à des mandats rentables. C'est ainsi que vous aurez des clients satisfaits. Le facteur-clé d'une meilleure rentabilité est un contrôle des coûts cohérent. Vous y parvenez en effectuant un pré-calcul et un calcul consécutif corrects, en contrôlant systéma-

tiquement le processus de mandat et en adaptant votre stratégie de vente à l'entreprise.

Le rapport avec le client influe sur la fixation des conditions. Lorsque celles-ci sont bonnes, la stratégie de vente choisie peut être mise en œuvre avec succès ! Si ce n'est pas le cas, la stratégie de vente devient une utopie.

Fünfter Grundsatz: Was sich nicht rechnet, wird nicht gemacht!

Ist die Summe der Selbstkosten unterschritten, empfiehlt es sich, den Auftrag nicht anzunehmen. Die Gründe: Der Auftrag stellt nur noch ein Risiko dar. Es besteht nur eine geringe Aussicht, durch die Steuerung im Auftrag dennoch Gewinn zu erzielen. Ein Auftrag, der Verlust bringt, hilft nicht, die Fixkosten zu tragen. Er bindet aber Zeit und Mittel, die für einen gewinnbringenden Auftrag verwendet werden könnten. Es fehlen die Anteile der Rückstellungen für Abschreibungen und der kalkulatorische Zins auf dem Eigenkapital. Auch wenn es im Moment schmerzt: Lehnen Sie den Auftrag ab!

Sechster Grundsatz: Ablehnung des Auftrags verständlich machen!

Es ist wichtig, dass Sie gegenüber dem Bauherrn die Gründe für den Verzicht auf den Auftrag klar kommunizieren. Machen Sie verständlich, wo der Schuh drückt!

Siebter Grundsatz: Bei wiederholt zu «hohen» Preisen Situation analysieren!

Entgehen Ihnen immer wieder Aufträge, weil Sie die von Bauherren gewünschten tiefen Preise nicht erreichen? Dann kommen Sie nicht um eine mehr oder weniger detaillierte Situationsanalyse herum! Diese betrifft die Faktoren: Konkurrenz, Standort; stärkstes / schwächstes Produkt / Dienstleistung; Kosten Produktion, Montage etc.; Kalkulation.

Achter Grundsatz: Kennzahlen ermitteln und kennen!

Die genauesten Kennzahlen erhalten Sie von bereits ausgeführten und mittels Nachkalkulation abgerechneten Aufträgen. Nachkalkulationen erlauben Ihnen, ungenaue Schätzungen und Fehlinterpretationen in der Vorkalkulation aufzuspüren. Auf dieser Grundlage können Sie die notwendigen Rückschlüsse für zukünftige Offerten und Aufträge ziehen. Der Aufwand lohnt sich. Denn so stehen für die Kalkulation genaue Kennzahlen zur Verfügung. Tipp aus der Praxis: Ein kleiner, aktueller Datensatz mit den Parametern, die den Preis am meisten beeinflussen, nutzt mehr als eine riesige überholte Datenbank. ■

* Anton Graber ist eidg. dipl. Metallbaumeister und als Projektmanager Bau sowie Baukostenplaner in einer führenden Generalunternehmung tätig.

Kennzahlen: Betriebsvergleich der SMU

Die Schweizerische Metall Union hat mit dem Betriebsvergleich 2009 aktuelle Erhebungen vorgenommen, die detailliert Kennzahlen spiegeln. Die teilnehmenden Unternehmen erhalten als Gegenleistung für ihre Bemühungen einen direkten, individuellen Vergleichswert zum Durchschnitt (abgestuft in drei Kategorien nach Mitarbeiterzahl). Durch diese «Messlatte» kann der einzelne Betrieb abschätzen, wie gut er für den Konkurrenzkampf aufgestellt ist. Der nächste Betriebsvergleich wird 2011 durchgeführt. Wer mitmacht profitiert!

Méthodes de calcul

Selon la phase de la vente ou du contrat, les méthodes de calcul suivantes peuvent être appliquées :

- Établir un prix indicatif (l'« aide au calcul dans la construction métallique » permet de gagner du temps)
- Faire un pré-calcul pour un devis (mentionner précision +/- !)
- Faire un pré-calcul pour une soumission
- Faire un pré-calcul pour une offre
- Calcul en parallèle pour impulser un contrôle dans le mandat
- Calcul consécutif pour la facturation, les indicateurs et les statistiques

Définition du prix : questions à se poser

- Quels facteurs influencent le prix de vente ?
- Que faut-il prendre en compte lorsque l'on fixe le prix ?
- Comment le calcul est-il effectué et avec quelles majorations ?
- Quelles données de base sont utilisées, d'où viennent-elles ?

Kalkulationsbeispiel Windfang zu Einfamilienhaus

Projekt: Ein verglaster Windfang soll an ein bestehendes Haus als Entree angebaut werden. Die Konstruktion mit unisolierten Stahlprofilen sowie Blechdach mit Rinne ist lackiert; das Sockelpodest mit Stufen (zum bauseits Ausbetonieren) ist feuerverzinkt. Grundlage für eine Vorkalkulation und Offerte sind die Besprechung mit dem Bauherrn und die Massaufnahme vor Ort. Die detaillierte Kalkulation kann unter www.metallunion.ch nachgeschlagen und ausgedruckt werden. Klicken sie auf den Banner «Kalkulationshilfe für den Metallbau».

Nachvollziehbar: Material ermitteln

Das Ermitteln des Materials mit Verschnitt, respektive Abgang ist eine geometrische, mathematische Aufgabe und erfolgt meistens ohne weitere grössere Abweichungen, da die Berechnung greifbar und nachvollziehbar ist.

Abweichungen: Kalkulation der Arbeitsstunden

Sobald die Arbeitsstunden zu schätzen, berechnen und festzulegen sind, wird schnell klar, dass je nach Betrachtungsweise grosse Abweichungen auftreten. Hier helfen Kennwerte von bereits ausgeführten Arbeiten und / oder das Zerlegen der Arbeiten bis zu den einzelnen Arbeitsprozessen.

Die Tücken der Gemeinkosten

Die Gemeinkosten - Zuschläge auf Material sowie die Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten (VVGK) auf den Herstellkosten und Einkauf - stehen im Idealfall als Ergebnis der internen Betriebsabrechnung zur Verfügung. Liegen diese nicht vor? Rechnen Sie nach SMU-Modellbetrieb oder lassen Sie sich bei der Schweizerischen Metall-Union beraten.

Stundenansatz berechnen

Basis für die Berechnung des Stundenansatzes ist im Beispiel vom Verrechnungsansatz 2010 abgeleitet.

(Tabelle 1: Ganze Abbildung und Ausdruck www.metallunion.ch), (Tabelle 2: Ganze Abbildung und Ausdruck www.metallunion.ch)

Beispiel für Konsequenzen eines gewährten Rabattes

Kommt von Seite Bauherr die Forderung, das Vergabeziel betrage CHF 24 000.- pauschal, wirkt sich der Rabatt von -1,24% minimal aus. Die Lohnkosten sinken von 20% auf 19%.

(Tabelle 3: Ganze Abbildung und Ausdruck www.metallunion.ch)

Wird die Differenzsumme (Rabatt von -1,24%) von der ersten Offerte zur Pauschalofferte nur auf den produktiven Stunden dargestellt, ergibt dies hochgerechnet real eine Reduktion des Lohns von CHF 323.- pro Monat.

(Tabelle 4: Ganze Abbildung und Ausdruck www.metallunion.ch)

Exemple de calcul pour une entrée de maison individuelle

Projet : une entrée vitrée doit être construite sur une maison existante. La construction faite de profilés en acier et d'un toit en tôle muni d'une gouttière est laquée ; le socle à marches (à bétonner par le client) est galvanisé à chaud. Le pré-calcul et l'offre reposent sur les discussions avec le maître d'ouvrage et sur les mesures faites sur place. Le calcul détaillé peut être consulté et imprimé sur www.metallunion.ch. Cliquez: «Calcul des prix construction métallique».

Facile à comprendre : déterminer le matériel

La détermination du matériel avec découpe, sortie respective, est une tâche mathématique, géométrique, réalisée la plupart du temps sans autres divergences majeures puisque le calcul est disponible et compréhensible.

Divergences : calcul des heures de travail

Dès que le nombre d'heures de travail doit être calculé et déterminé, il devient vite évident que des divergences importantes surgissent en fonction du point de vue. Ici, les valeurs issues de précédents travaux et/ou l'analyse des travaux jusqu'aux processus de travail peuvent aider.

La perfidie des frais généraux

Dans le meilleur des cas, les frais généraux - suppléments sur le matériel ainsi que coûts de gestion et de distribution sur les coûts de production et l'achat - sont disponibles de par la comptabilité interne de l'entreprise. Et si ce n'est pas le cas ? Effectuez le calcul en utilisant l'entreprise modèle de l'USM ou demandez conseil à l'USM.

Calculer le taux horaire

La base pour le calcul du taux horaire est déduite dans l'exemple du taux de calcul 2010.

(Tableau 1 : illustration complète et impression www.metallunion.ch), (Tableau 2 : illustration complète et impression www.metallunion.ch)

Exemple de conséquences d'un rabais accordé

Si le maître d'ouvrage demande que l'objectif d'attribution s'éleve forfaitairement à CHF 24'000.-, la remise de -1,24 % a des conséquences minimales. Les coûts salariaux diminuent de 20 % à 19 %.

(Tableau 3 : illustration complète et impression www.metallunion.ch)

Si la différence (remise de -1,24 %) entre la première offre et l'offre forfaitaire n'est appliquée qu'aux heures productives, cela donne une réduction du salaire réelle estimée de CHF 323.- par mois.

(Tableau 4 : illustration complète et impression www.metallunion.ch)

Premier principe : définissez vos prix !

Vous pouvez établir assez facilement des prix exacts, individuels et adaptés à l'entreprise en combinant le schéma de calcul de majorations de l'USM avec les bases de votre propre comptabilité.

Deuxième principe : connaître les frais généraux et les ajouter !

Tout ce qui ne peut être facturé directement est divisé par le nombre d'heures productives et donne la majoration pour frais généraux par heure de travail.

Troisième principe : vendre des prestations, non des rabais !

Vous portez une grande responsabilité envers vous-même et vos collaborateurs quand vous négociez les conditions. Vendez vos produits et vos prestations, pas des rabais.

Quatrième principe : garantir les nouvelles offres !

Par principe, seuls les rabais inclus doivent être répercutés. Si une autre offre est nécessaire, il faut la garantir par un contrôle des coûts approfondi. Cela implique de demander et négocier des offres de fournisseurs, vérifier les quantités et estimer le temps.

Cinquième principe : ce qui n'est pas rentable ne se fait pas !

Si le prix de vente est inférieur aux coûts de revient, il vaut mieux ne pas accepter le mandat. La raison : le mandat ne représente plus qu'un risque. Il est peu probable que le contrôle du mandat permette de faire des bénéfices malgré tout. Un mandat occasionnant des pertes n'aide pas à supporter les coûts fixes. Il mobilise du temps et des moyens qui pourraient être utilisés pour un mandat rentable. Il manque les parts de provisions pour les

amortissements et l'intérêt calculé sur le capital propre. Même si c'est difficile sur le moment, refusez le mandat !

Sixième principe : faire comprendre le refus du mandat !

Il est important d'indiquer au maître d'ouvrage les raisons claires du refus du mandat. Faites-lui comprendre où le bât blesse !

Septième principe : analyser la situation si les prix sont « trop » élevés à plusieurs reprises !

Perdez-vous souvent des mandats parce que vous dépassez le prix souhaité par le maître d'ouvrage ? Alors vous devez faire une analyse plus ou moins détaillée de la situation !

Celle-ci concerne la concurrence, le site ; le produit/service le plus fort/faible ; les coûts de production, de montage, etc. ; le calcul.

Huitième principe : identifier et connaître les indicateurs !

Les indicateurs les plus précis viennent des mandats déjà effectués et ayant fait l'objet d'un calcul consécutif. Ce dernier permet de repérer les mauvaises estimations et les erreurs d'interprétation dans le pré-calcul. Cette base vous permet de faire les déductions nécessaires pour les offres et les mandats futurs. Le travail en vaut la peine. Vous disposez ainsi d'indicateurs précis pour le calcul. Conseil issu de la pratique : un petit bloc de données actuel avec les paramètres qui influencent le plus le prix sert plus qu'une grande base de données dépassée. ■

* Anton Graber est maître constructeur métallique avec diplôme fédéral et manager de projet de construction ainsi qu'économiste de la construction dans une entreprise générale de renom.

Indicateurs : comparaison d'entreprises de l'USM

Avec la comparaison interentreprises 2009, l'USM a réalisé des enquêtes actuelles qui donnent des indicateurs détaillés. Les entreprises participantes obtiennent en contrepartie de leurs efforts une valeur de référence moyenne directe et individuelle (échelonnée en trois catégories selon le nombre de collaborateurs). Grâce à ce « jalon », chaque entreprise peut évaluer dans quelle mesure elle est bien située par rapport à la concurrence.

La prochaine comparaison interentreprises aura lieu en 2011. Les entreprises participantes en profitent !