

# **Wünschen Sie sich eine einfache Methode für Kalkulation, Preisfindung und Controlling?**

*Dipl.-Betriebswirt Richard Lammers erläutert eine neue Management-Methode*

In all den Jahren als Berater von mittelständischen Unternehmen habe ich mich stark mit den Aufgaben der Unternehmenssteuerung beschäftigt. Viele Projekte zu den Themen Unternehmensplanung, Kalkulation und Controlling wurden von mir unterstützt bzw. umgesetzt.

Auffällig ist immer gewesen, dass sehr viel Zeit verwendet worden ist, um die Zahlen für die Unternehmensplanung mit den entsprechenden Soll-Ist Vergleichen zu erstellen. Die Kalkulation und die Preise basierten vielfach auf alten Zahlengrundlagen und unterschiedliche Mitarbeiter hatten oft unterschiedliche Kalkulationen und Preismodelle. Verstärkt wurde die Intransparenz noch dadurch, dass die unterschiedlichen Softwaresysteme auf unterschiedliche Kalkulationsgrundlagen aufbauten. Am Ende des Tages gab es für jedes Jahr eine Bilanz, die zwar die gesamte Unternehmenssituation gut darstellte, jedoch dieses „Warum“ im Ergebnis nur teilweise erklären konnte.

Aber dieses „Warum verdienen wir Geld“ zu erklären, ist doch die eigentliche Aufgabe, damit das Management versteht, an welchen Themen gearbeitet werden muss. Und nicht nur das Management muss verstehen, wie die Profitabilität verbessert werden kann, sondern möglichst viele Mitarbeiter sollten verstehen und wirtschaftlicher handeln, zum Nutzen aller Mitarbeiter und der Gesellschafter.

## **Die Zuschlagskalkulation und ihre Schwächen**

In vielen Unternehmen ist die Zuschlagskalkulation, als Grundlage für die Preisfindung, weit verbreitet.

Diese gelernte Methode hat jedoch einige Schwächen. Fangen wir an mit variablen Material- oder Wareneinsätze. In Zeiten von volatilen Einkaufspreisen droht bereits hier die Gefahr, dass ich mich einerseits „unter Preis“ verkaufe, weil ich nur wenig bzw. keine Materialeinsätze habe und der Preis am Ende nicht auskömmlich ist, andererseits sich das Unternehmen bei hohen Einkaufspreisen

bereits frühzeitig über die Zuschläge mit zu hohen Preisen aus eigentlich profitablen Projekten verabschiedet. Deshalb hat die Zuschlagskalkulation nur bei Standardprodukten mit durchschnittlichen Materialeinsätzen und durchschnittlichem Ressourcenverbrauch von Leistungsstunden und Maschinen (Geräte) eine verlässliche Kalkulations- und Preisgrundlage.

Hinzukommt, dass die Zuschlagskalkulation die begrenzten Engpassressourcen (Mitarbeiter/Leistungsstunden; Maschinen/Leistungsstunden) nicht ausreichend berücksichtigt und deshalb zu fehlerhaften Ergebnissen kommt. Ein sehr großer Fehler ist oft, dass Unternehmen Aufträge mit sehr hohem Umsatz annehmen, ohne eine ausreichende Analyse- und Bewertungsgrundlage. Das Ergebnis sind Unternehmensinsolvenzen oder Verluste in der Gewinn- und Verlustrechnung, weil zu viele Mitarbeiterstunden und Leistungsressourcen für unrentable Projekte verwendet worden sind. Denn die möglichen Leistungsstunden sind die entscheidende Engpassressource, die bewertet und controlled werden muss.

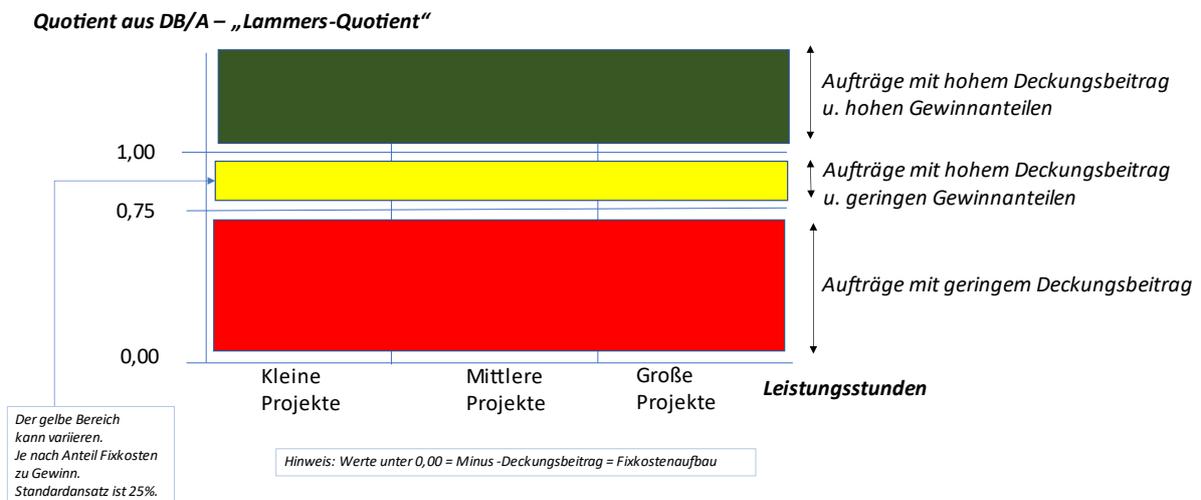
### **Was können Sie als Manager tun?**

Das was Sie als guter Unternehmer und Manager immer machen. Sie schauen sich um nach Alternativen. Eine Alternative ist die „Lammers-Quotient-Methode“. Die Lammers-Quotient-Methode ist eine Vorgehensweise, die auf der Management-Kennzahl „Lammers-Quotient“ beruht und die betriebswirtschaftlichen Bewertungsebenen Deckungsbeitrag und Auslastung in einer Zahl vereint. Kernelement sind die zur Verfügung stehenden Leistungsstunden und eine unternehmensindividuelle Auftragsinterpretation, welche über eine Zahl und über eine Visualisierung je Auftrag eindeutige Klarheit zur Rentabilität schafft.

## Der Bewertung liegt eine einfache Faustformel zugrunde:

Aufträge „über 1 sind gut“ und Aufträge „unter 1 sind nicht gut“. Die genaue Betrachtung des Schwellenwertes unter 1 bis 0,75 bedarf der unternehmensindividuellen Betrachtung.

## Auswertungsgrafik für „Lammers-Quotient“



Copyright © 2011 – Richard Lammers - Alle Rechte vorbehalten-

Die Zuschläge auf Material, Lohn und Herstellkosten haben bei der traditionellen Zuschlagskalkulation für kurz- und mittelfristige Projekte meist eine gute Kalkulationsbasis. Jedoch bei langlaufenden Projekten mit hohem Personalanteil rutschen diese großen Projekte aus Rentabilitätssicht in den roten Bereich.

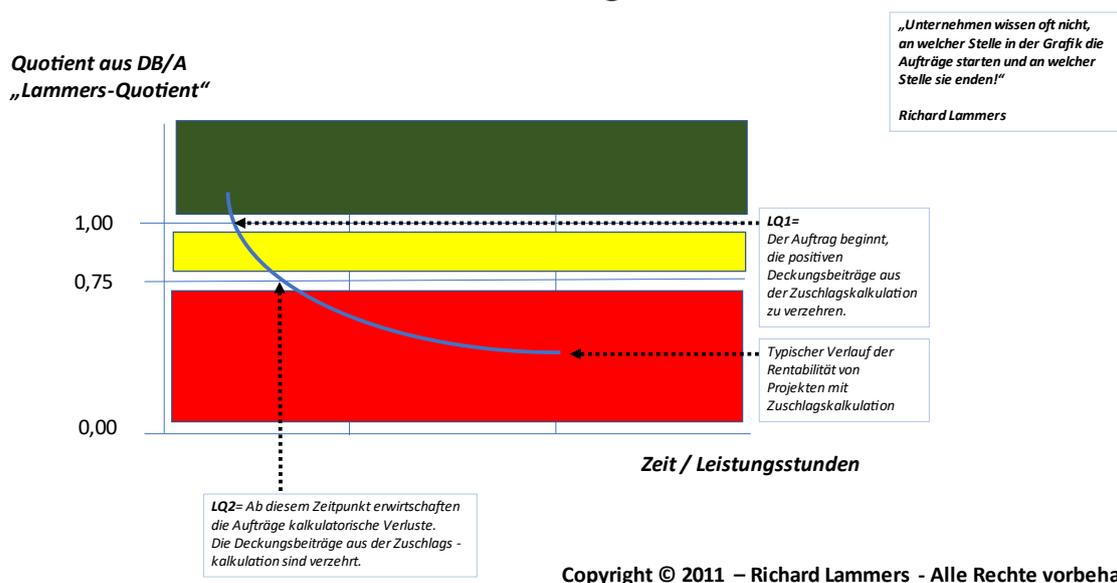
Deshalb ist es wichtig zu wissen, ab welcher Stundenanzahl der Mitarbeiter die Projekte in den gelben oder roten Bereich hineinrutschen.

Damit diese Schwellenwerte nicht gerissen werden, muss dem Controlling ein aktives Maßnahmenmanagement folgen.

Bei dieser Managementkennzahl ist der Schwellenwert LQ1 der Übergang vom grünen in den gelben Bereich. Der LQ2 ist der Übergang vom gelben in den roten Bereich.

Bei den Projekten über 1 und höher (nicht selten bis zum Wert von 5 oder 6) ist es wichtig, dass die Preisbereitschaft der Kunden erhalten bleibt. Besser noch, für diese rentablen Projekte die Kundenzufriedenheit maßgeblich verbessern, um diese Marktsegmente profitabel zu halten.

## „Das Problem mit der Zuschlagskalkulation“



### Welchen Aufwand habe ich mit der Einführung dieser Kennzahl?

Als erstes benötigen Sie eine Plankostenrechnung für das kommende Jahr bzw. für das aktuelle Jahr. In dieser Plankostenrechnung müssen die produktiven Planstunden der wertschöpfenden Mitarbeiter enthalten sein. Zudem müssen alle Daten vorhanden sein, die für eine normale Kalkulation auch notwendig sind.

Mit diesen Daten wird die Formel für den „Lammers-Quotient“ gefüllt.

Für die Bildung von Preisen benötigen Sie nur die vier nachfolgende Werte:

- Material /Wareneinsätze in EUR
- Fremdleistungen in EUR
- Maschinen- / Gerätekosten in EUR
- Leistungsstunden der Mitarbeiter für das Projekt

Die Managementkennzahl berechnet Ihnen jetzt, welche Preise für die jeweiligen Projekte gut und sinnvoll wären.

Für die Analyse der derzeitigen Aufträge im Bestand oder Aufträge in der Bearbeitung benötigen Sie lediglich noch den Umsatz bzw. Leistungsstand in EUR. Abschließend bleibt festzustellen, dass Sie für alle Projekte und deren Bewertung max. 5 valide Zahlen für die Kalkulation, Preisfindung und das Controlling bereitstellen müssen, um ein Maximum an Transparenz zu erzeugen.

Bei den ersten Analysen werden Sie direkt feststellen, bei welchen Aufträgen Sie überproportional gewinnen oder verlieren.

Nun können Sie priorisieren. Denn es gilt, möglichst das Auftragsportfolio von den roten Aufträgen zu befreien, damit Sie die Ressource Mitarbeiter optimal einsetzen können.

### **„Du bekommst keine Zeit. Du schaffst Zeit.“ SANHITA BARUAH**

Durch die Neubewertung und Neupriorisierung Ihrer Aufträge, können Sie die Rentabilität (Deckungsbeitrag), sowohl aus Ihrem Auftragsbestand als auch aus Ihren zukünftigen Aufträgen zwischen 10% und 50% steigern. Der Grund ist ganz einfach. Sie setzen Ihre Mitarbeiterressourcen wirtschaftlicher ein.

### **Weitere Nutzenmöglichkeiten der Kennzahl „Lammers-Quotient“**

#### **Weiterer Nutzen der Kennzahl „LammersQuotient“**

- Hohe Volatilität bei den Beschaffungskosten sorgen nicht für Kalkulationsausreißer.
- Sie können das gesamte Unternehmen mit einer Kennzahl steuern und wirtschaftlicher machen.
- Mitarbeiterressourcen werden effektiver eingesetzt.
- Gewinnbringende Projekte und verlustreiche Projekte werden sofort erkannt.
- Kennzahl kann ideal zur Sanierung von Unternehmen eingesetzt werden.
- Kalkulationsfehler werden unmittelbar erkannt.
- Kann sehr gut als Preisfindungskennzahl eingesetzt werden.
- Die vorhandene Zuschlagskalkulation wird mit dieser Kennzahl überprüft und verbessert.
- Kennzahl dient zur Qualitätsprüfung Ihrer derzeitigen Kalkulation.
- Unternehmen können schneller und sicherer Angebote rauschicken.
- Es werden wichtige Impulse in Richtung Neuorganisation ausgelöst.
- Strategische Ausrichtung und Geschäftspolitik werden systematischer hinterfragt.

## Weiterer Nutzen der Kennzahl „LammersQuotient“

- Lammers-Quotient als Frühindikatorensystem einsetzen
  - Angebote in Umlauf
  - Preisgestaltung und Auftragsannahme
  - Aufträge im Bestand
  - Aufträge in der Bearbeitung
  - Abgeschlossene Aufträge
- Lammers-Quotient als Management- und Kommunikationselement zur Unternehmensführung einsetzen
- Gemeinsame Interpretation der Zahlen mit dem Management als Grundlage für Handlungsempfehlungen zum Veränderungsmanagement
- Kennzahl als Grundlage für ein optimiertes Ressourcenmanagement
- Kennzahl dient zur Überprüfung der derzeitigen Stundensätze
- Kennzahl dient als Grundlage für Mitarbeitergespräche
- Kennzahl dient als Grundlage für eine IT-gestützte Auftragsplanung



Copyright © 2011 – Richard Lammers - Alle Rechte vorbehalten-

## Management-Software nach der Lammers-Quotient-Methode

Speziell für diese Kennzahl wurde eine Software entwickelt, bei der ich die unternehmensindividuellen Daten bei den Stammdaten hinterlegen und über eine vorgegebenen Struktur alle Angebote und Aufträge bewerten kann.

Diese Struktur umfasst folgende Ebenen:

1. Angebote in Umlauf
2. Aufträge im Bestand
3. Aufträge in der Bearbeitung
4. Abgeschlossene Aufträge

## Managementsoftware

Diese Managementsoftware von der parm AG aus St. Gallen ist kombiniert mit einem Kanban Aufgabentool und damit über software as a service (SAAS) schnell und wirkungsvoll für das Management einsetzbar.

<https://parm.com/>

**Für welche Betriebstypen eignet sich diese Methode besonders gut?**

## Neue Management-Kennzahl „Lammers-Quotient“

*Die neue Managementgrundlage  
für Ihr Projektgeschäft!*

Gute Zusammenarbeit  
erzielt bessere Ergebnisse!

Handwerksunternehmen  
Maschinenbauunternehmen  
Bauunternehmen  
Dienstleistungsunternehmen  
Industrieunternehmen



Copyright © 2011 – Richard Lammers - Alle Rechte vorbehalten-

**Habe ich Ihr Interesse geweckt?**

Wenn ja, rufen Sie mich einfach an oder schreiben mir eine Email.

Freue mich, von Ihnen zu hören!

Beste Grüße aus Stadtlohn

Dipl.-Betriebswirt (FH)

Richard Lammers

[lammers@msb-beratung.de](mailto:lammers@msb-beratung.de)

02563-204233