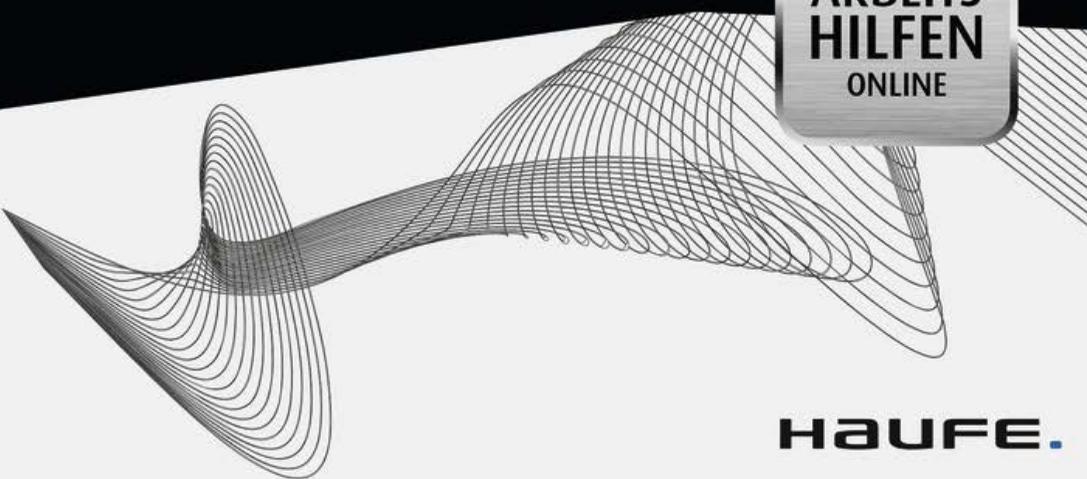


Wolfgang H. Riederer / Jörgen Erichsen

Praxiswissen Angebote und Kalkulationen

Rechtssicherheit von der Kundenanfrage bis zur Lieferung



MIT
**ARBEITS
HILFEN**
ONLINE

HAUFE.



Exklusiv für Buchkäufer!

Ihr Arbeitshilfen online:

- Rechner
- Mustertexte
- Checklisten und Übersichten

Und so geht's:

- unter www.haufe.de/arbeitshilfen den Buchcode eingeben
- QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet scannen

Buchcode: HEA-4MVF

www.haufe.de/arbeitshilfen



Praxiswissen Angebote und Kalkulationen

Rechtssicher von der Kundenanfrage bis zur Lieferung

Wolfgang H. Riederer

Jörgen Erichsen

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-04315-8
EPUB ISBN: 978-3-648-04316-5
EPDF ISBN: 978-3-648-04317-2

Bestell-Nr. 01272-0001
Bestell-Nr. 01272-0100
Bestell-Nr. 01272-0150

Riederer/Erichsen

Praxiswissen Angebote und Kalkulation

1. Auflage 2014

© 2014, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Dipl.-Kfm. Kathrin Menzel-Salpietro

Lektorat: Helmut Haunreiter, 84533 Markt

Satz: Beltz Bad Langensalza GmbH, 99947 Bad Langensalza

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: Schätzl Druck, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	11
1	Kundenanfragen bearbeiten	13
1.1	Wissen Sie, was der Kunde will?	13
1.2	Können Sie die Leistung erbringen, die der Kunde wünscht?	14
1.3	Können Sie sich den Auftrag leisten?	17
1.4	Systematisieren Sie den Prozess der Angebotserstellung	18
	1.4.1 Was will der Kunde?	18
	1.4.2 Kundenanfragen mit System bearbeiten	19
1.5	Was können Sie aus Ihren Angeboten lernen?	25
1.6	Nicht ernst gemeinte Kundenanfragen erkennen	26
2	So kalkulieren Sie richtig	28
2.1	Warum überhaupt kalkulieren?	28
	2.1.1 Kalkulieren ist ein Muss	28
	2.1.2 Keine absolut genaue Kalkulation möglich	32
	2.1.3 Praktikabilität und Anwendbarkeit im Vordergrund	32
2.2	Diese Begriffe sollten Sie unbedingt kennen	34
	2.2.1 Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger	34
	2.2.2 Kostenbegriffe	35
	2.2.3 Vereinfachungsmöglichkeiten	38
	2.2.4 Kalkulatorische Kosten	38
2.3	Wie setzt sich Ihr Angebotspreis zusammen?	43
2.4	Welche Randbedingungen müssen Sie im Vorfeld beachten?	45
	2.4.1 Vorhandene und verfügbare Kapazität ermitteln	45
	2.4.2 Gesamtkosten des Betriebes zusammenstellen	48
	2.4.3 Verfügbarkeit eigener Ressourcen prüfen	52
	2.4.4 Terminkonflikten und Engpässen vorbeugen	54
2.5	Wichtige Kalkulationsverfahren	55
	2.5.1 Divisionskalkulation	58
	2.5.2 Äquivalenzziffernkalkulation	63
	2.5.3 Handelskalkulation	69
	2.5.4 Kalkulation im Handwerk und in Dienstleistungsbetrieben	78
	2.5.5 Zuschlagskalkulation – flexibles Verfahren für zahlreiche Branchen und Anwendungen	94

2.6	Verhindern Sie, dass nicht geplante Rabatte Ihren Gewinn aufzehren	128
2.7	Nachkalkulation – So optimieren Sie Ihre Angebotskalkulation	136
2.8	So ermitteln Sie Ihre Preisuntergrenzen	143
2.8.1	Kalkulierter Jahresgewinn auch mit niedrigeren Preisen erreichbar	143
2.8.2	Verschiedene Preisuntergrenzen	144
2.8.3	Angebote an der Preisuntergrenze bergen hohe Risiken	151
2.8.4	Annahme von Zusatzaufträgen	152
2.8.5	Preisuntergrenze bei einem Kapazitätsengpass	153
3	Angebote richtig erstellen – So kommen Sie ins Geschäft	157
3.1	Kennen Sie die Rechtswirkungen von Angeboten?	157
3.2	Noch gar kein Auftrag und schon Probleme?	160
3.2.1	An diese Pflichten müssen Sie vor Vertragsschluss unbedingt denken	162
3.2.2	Welche Schäden könnte ein Kunde geltend machen?	166
3.2.3	Wer muss für Fehler vor Vertragsschluss geradestehen?	167
3.3	Der richtige Kunde: Trau, schau, wem	168
3.3.1	Welche Auskünfte brauchen Sie, damit das Geschäft ein Erfolg wird?	170
3.3.2	Wo bekommen Sie die relevanten Auskünfte?	173
3.4	Achtung: Ihr Angebot kann sofort Vertragsbestandteil werden	178
3.5	Was in Ihrem Angebot immer enthalten sein muss	184
3.5.1	Achtung bei der Bezeichnung Ihres Kunden	186
3.5.2	Beschreiben Sie Ihre Leistung in jedem Fall ganz genau	187
3.5.3	Bestimmen Sie klipp und klar, welchen Preis Sie verlangen	189
3.6	Was immer in Ihrem Angebot enthalten sein sollte	190
3.6.1	Schaffen Sie Klarheit, wann Sie die Zahlung erwarten	191
3.6.2	Regeln Sie Ihre Liefer- oder Leistungszeit	196
3.6.3	Regeln Sie, wer das Lieferrisiko trägt und wann die Gefahr übergehen soll	197
3.6.4	Was aber, wenn Ihre Ware bei Ihrem Kunden erst gar nicht ankommt?	199
3.6.5	Und wenn Sie selbst von Vorlieferanten „hängen“ gelassen werden?	203
3.6.6	Was, wenn Ihre Leistung durch Umstände behindert wird, auf die Sie keinen Einfluss haben?	203
3.6.7	Bestimmen Sie, ob Sie zu Teillieferungen berechtigt sein sollen	206
3.6.8	Bestimmen Sie die Zahlungsmodalitäten	207
3.6.9	Sichern Sie Ihre Leistungen ab	209
3.6.10	Verkürzen Sie die Dauer Ihrer Einstandspflicht	213
3.6.11	Vermeiden Sie Garantiezusagen und Zusicherungen	217

3.6.12	Vorsicht bei verlangter Qualitätssicherungsvereinbarung!	218
3.6.13	Schützen Sie Ihr Eigentum	221
3.6.14	Beugen Sie Produktpiraterie vor	227
3.6.15	Klären Sie bei Dauergeschäften, wann sie beginnen und wann sie enden	228
3.6.16	Bestimmen Sie, wo und wie Sie notfalls Prozesse führen	229
3.6.17	Schließen Sie alle Vereinbarungen vollständig schriftlich ab	233
3.6.18	Denken Sie daran, dass „etwas schief gehen“ kann	235
3.7	So rationalisieren Sie richtig mit AGB	235
3.8	So strukturieren Sie mit Ihrem Angebot die spätere Auftragsabwicklung	267
4	Verhandlungen während der Angebotsphase	272
4.1	Richtige Vorbereitung sichert den Erfolg	272
4.2	So läuft Ihre Verhandlung optimal	274
4.2.1	So schaffen Sie ein angenehmes Verhandlungsklima	274
4.2.2	Wahren Sie die Vertraulichkeit Ihres Kunden	274
4.2.3	So begegnen Sie effektiv Kundeneinwänden	276
4.2.4	Meistern Sie die Preisdiskussion!	277
4.2.5	So sichern Sie Ihre Verhandlungsergebnisse	280
4.2.6	Verhandlungsprotokolle können wertvolle Hilfe leisten	281
4.2.7	Ein Letter of Intent (LoI) ist kein Angebot!	284
4.2.8	So lernen Sie aus Ihren Verhandlungen	285
4.3	Top-Grundsätze für erfolgreiche Verhandlungen	286
4.3.1	Wer fragt, der führt	286
4.3.2	Erkennen Sie die Abschluss-Signale Ihres Kunden	287
5	Das Angebot wird angenommen	288
5.1	Ist die Bestellung auch wirksam?	288
5.1.1	Stimmt die Bestellung mit Ihrem Angebot überein?	289
5.1.2	Welche Wirkungen haben „Vorabbestellungen“?	290
5.1.3	Was, wenn ein Unbekannter die Bestellung unterschrieben hat?	291
5.1.4	Und wenn jemand unerlaubt unterschreibt?	296
5.2	Irren ist menschlich	297
5.2.1	Können Sie das Versprochene ungeschehen machen?	297
5.2.2	Und was sind die Folgen?	300
5.2.3	So machen Sie bei „grünem Licht“ alles klar	301

5.3	Auftragsabwicklung	303
5.3.1	Mengen und Kapazitäten planen	303
5.3.2	Ihre Warenausgangsprüfung kann über Ihren Geschäftserfolg entscheiden	305
6	Ihre Lieferung muss stimmen	309
6.1	Die Wareneingangsprüfung	309
6.2	Leistungserbringung festhalten: die richtige Abnahme	313
6.3	Bei Mängelanzeigen Kundenbeziehungen erhalten	315
6.4	Richtig auf Mängelrügen reagieren	316
7	Besondere Angebote	326
7.1	Was Sie bei Exportgeschäften beachten müssen	327
7.1.1	Welches Recht soll gelten?	327
7.1.2	Was bedeutet UN-Kaufrecht?	328
7.1.3	Vereinbaren Sie unbedingt auch bei ausländischen Kunden BGB und HGB!	330
7.1.4	Beachten Sie die Bedeutung der Vertragssprache	332
7.1.5	Wissen Sie, was sich hinter den Incoterms® verbirgt?	333
7.1.6	Sichern Sie Ihre Leistung auch im Ausland	335
7.2	Beachten Sie die Zollbestimmungen	339
7.3	Was Sie bei öffentlichen Ausschreibungen beachten müssen	340
7.3.1	Beachten Sie die Vergabeart	340
7.3.2	Berücksichtigen Sie die gesetzlichen Vorgaben	342
7.3.3	Halten Sie sich an die Entscheidungsvorgaben	343
7.3.4	Diese Regeln der VOL sollten Sie kennen	346
7.4	Besonderheiten des E-Commerce	351
8	Bau- und andere Werkleistungen	357
8.1	Das zivile Bau- und Werkvertragsrecht	358
8.2	Die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB)	360
8.2.1	VOB, BGB, Schriftverkehr: Was geht vor?	361
8.2.2	Das müssen Sie über Vergütungsvereinbarungen nach VOB/B wissen	362
8.2.3	Nachträge	363
8.2.4	Bei Fristen hört der Spaß auf	365
8.2.5	Prüfen Sie, ob eine Vertragsstrafe wirklich vereinbart ist	366
8.2.6	Bei der Bauausführung treffen Auftraggeber und -nehmer Pflichten	367
8.2.7	So führen Sie die Abnahme Ihrer Leistungen herbei	369

8.2.8	So verhalten Sie sich bei Mängeln, die vor der Abnahme auftreten	371
8.2.9	So verhalten Sie sich bei Mängeln, die nach der Abnahme auftreten	372
8.2.10	Force majeure	374
8.2.11	Prüffähige Rechnung	375
8.2.12	Zahlungsbestimmungen	379
8.2.13	Sicherheiten	381
8.2.14	Vorzeitige Vertragsbeendigung	383
8.2.15	Streitigkeiten	385
Glossar wichtiger Begriffe		386
Weiterführendes Schrifttum		398
Stichwortverzeichnis		399

Vorwort

Betriebswirtschaftliches Wissen wird auch für kleine und mittelständische Betriebe immer wichtiger. Ein zentraler Punkt, der über den kurz- und langfristigen Erfolg von Unternehmen entscheidet, ist die richtige Kalkulation von Preisen für Produkte oder Dienstleistungen. Unmittelbar damit verbunden ist ein weiterer wesentlicher Aspekt, nämlich, die Angebote rechtssicher zu formulieren. Gelingt es Ihnen, gut kalkulierte, rechtssichere Angebote zu erstellen, werden Sie nicht nur Gewinne erzielen, sondern auch die Wünsche Ihrer Kunden erfüllen.

Das vorliegende Buch will Sie dabei umfassend unterstützen. Es zeigt zunächst, worauf Sie aus betriebswirtschaftlicher Sicht achten müssen, um den Preis eines Angebots so zu berechnen, dass Sie in der Lage sind, sowohl kostendeckend zu arbeiten als auch einen Gewinn zu erzielen. Dabei werden gängige Kalkulationsverfahren für alle Branchen detailliert vorgestellt. Somit kann jeder Leser den bestmöglichen Nutzen aus dem Buch ziehen — unabhängig davon, ob sein Unternehmen im Bereich Produktion, Handwerk, Handel oder Dienstleistung angesiedelt ist. Als besonderes „Extra“ stellen wir Ihnen auf den Arbeitshilfen online eine Reihe von Excel-Anwendungen für die verschiedenen Kalkulationsverfahren zur Verfügung, die Sie sofort praktisch einsetzen können.

Im Buch erhalten Sie zudem zahlreiche Tipps und Ratschläge dazu, was Sie tun können, wenn der Preis einmal nicht reicht, um einen Gewinn zu erzielen. Ferner wird dargestellt, welche Nachteile Rabatte haben und was getan werden kann, um Preisnachlässe und die damit verbundenen negativen Folgen für ein Unternehmen zu begrenzen. Nicht zuletzt wird erläutert, wie eine Nachkalkulation funktioniert und warum das Thema so wichtig ist, um die Qualität künftiger Angebote sukzessive zu verbessern.

Sind Angebote nach den genannten Grundsätzen vorbereitet, gilt es, sie in lukrative Aufträge umzusetzen. Das beste Angebot nützt nichts, wenn es vom Kunden nicht angenommen wird. Und ein Gewinn lässt sich nur dann erzielen, wenn das Angebot rechtlich verbindlich zu einem Vertragsabschluss führt, aus dem man seine Rechte notfalls auch durchsetzen kann. Dabei ist

eine Vielzahl von Einzelheiten zu beachten. Die richtige Formulierung des Angebots entscheidet über die zu erbringenden Leistungen und nimmt damit Einfluss auf die Kalkulation. Der rechtliche Rahmen wird damit zum Kalkulationsposten. Das Buch zeigt, wie die betriebswirtschaftlichen und juristischen Aspekte miteinander verzahnt sind, was für den Erfolg Ihres Geschäfts sehr hilfreich sein kann. Wichtige, praxiserprobte Hinweise und Tipps für Vertragsverhandlungen runden das Buch ab.

Die Autoren haben konsequent darauf geachtet, dass interessierte Unternehmer schnell und einfach vollständige und rechtsichere Angebote abgeben können. Bei allen Ausführungen wurde die praktische Anwendbarkeit in den Vordergrund gestellt. Theoretische Erläuterungen finden nur Eingang, wenn sie für das Verstehen der Zusammenhänge unabdingbar sind.

Alle Inhalte des Buchs wurden sorgfältig recherchiert und erstellt, dennoch können sie die Beratung durch einen Fachmann im Einzelfall nicht ersetzen.

Wir wünschen allen Lesern viel Spaß beim Durcharbeiten des Buches und gutes Gelingen beim Erstellen erfolgreicher Angebote und Kalkulationen.

Freiburg, im November 2013
Jörgen Erichsen, Wolfgang H. Riederer

1 Kundenanfragen bearbeiten

Sie kennen die Situation: Der Termindruck steigt ebenso wie die Kosten und die Ansprüche Ihrer Kunden an die Qualität und Flexibilität Ihrer Mitarbeiter und Leistungen¹. Ihre Kunden erwarten Entgegenkommen, Serviceleistungen und bei Schwierigkeiten selbstlosen Einsatz rund um die Uhr. Und das alles bei sinkenden Deckungsbeiträgen. Kundenanfragen versprechen mehr Aufträge, aber nur, wenn sie auch in solche münden.

1.1 Wissen Sie, was der Kunde will?

Eigentlich müsste man davon ausgehen, dass sich aus der Anfrage klar ergibt, was der Kunde wünscht. Das ist aber keineswegs immer der Fall. Daher sollten Sie sich eine Reihe von Fragen stellen, nachdem Sie eine Kundenanfrage erhalten haben:

Frage	Ja	Nein
Ist ein Preisvergleich durchgeführt worden?		
Kann ein konkretes Leistungsangebot erbracht werden?		
Handelt es sich um eine Standardanfrage?		
Wissen Sie, ob Sie Ihr Angebot nur für Preisvergleiche abgeben sollen, die der Kunde vornehmen möchte (vgl. Kapitel 1.6 „Nicht ernst gemeinte Kundenanfragen erkennen“)?		
Erkennen Sie den Umfang eines konkreten Leistungsangebots?		
Sind Sie stets leistungsfähig, wenn Sie anbieten? Können Sie also sofort aktiv werden, wenn der Auftrag zustande kommt, oder müssen Sie sich z. B. noch Waren beschaffen oder selbst Leistungen von Dritten zukaufen? Oder müssen Sie ggf. Liefer- und Wartezeiten in Kauf nehmen?		

¹ Vgl. Schmidt, VDI-Studie zum Angebotsmanagement 2008, 11, http://www.vdi.de/uploads/media/Ergebnis_der_VDI-Studie_Angbotsmanagement_01.pdf

Frage	Ja	Nein
Bieten Sie auch einmal „blind“ an, also ohne genau geklärt zu haben, was ein Kunde wirklich will?		
Erstellen Sie standardmäßig auf alle Anfragen ein Angebot oder versuchen Sie erst einmal zu erkennen, ob ein Kunde einen Auftrag ernsthaft möchte (vgl. Kapitel 1.6 „Nicht ernst gemeinte Kundenanfragen erkennen“)?		
Reagieren Sie auf Anfragen auch, wenn Sie nicht anbieten können, etwa, wenn Sie auf absehbare Zeit vollständig ausgelastet sind? Wissen Sie, wie Sie einen Kunden dennoch zufriedenstellen können?		
Verfügen Sie über ein Angebots-Controlling, haben Sie also jederzeit einen Überblick über die notwendigen Plandaten oder darüber, ob und in welchem Umfang Sie mit Aufträgen in der Vergangenheit erfolgreich waren?		
Versuchen Sie, aus bereits abgewickelten Aufträgen zu lernen? Dazu gehört z. B., den Leistungsumfang Punkt für Punkt zu klären, bestimmte Aspekte auszuschließen und ggf. die Preise exakter als bisher zu kalkulieren.		

Ist die Anfrage nicht in Deutsch formuliert, muss genau ermittelt werden, wie die verwendeten Begriffe zu verstehen sind.

1.2 Können Sie die Leistung erbringen, die der Kunde wünscht?

Es geht nicht nur darum, dass Sie die angefragte Leistung überhaupt erbringen können, sondern dass Sie das auch

- zum verlangten Termin,
- zum vorgegebenen Preis (bei einem Limit),
- am angegebenen Ort,
- mit den verlangten Mitteln tun können.