



# Der Weg zum Preis

**Wer sich entschieden hat, an einer Ausschreibung teilzunehmen, der muss im nächsten Schritt den „richtigen“ Preis für sein Angebot finden. Dabei müssen verschiedene Voraussetzungen beachtet werden. Wie man am besten vorgeht, erläutert Unternehmensberater Peter Bagdahn.**

**S**eit ungefähr zehn Jahren müssen sich Busunternehmer in Deutschland immer mehr mit der Situation auseinandersetzen, dass Linien ausgeschrieben werden. Zur Vergabe gelangen dabei Genehmigungen für gemeinwirtschaftliche Linien oder auch reine Subunternehmerleistungen. Gemeinwirtschaftliche Verkehre werden meist in der Weise ausgeschrieben, dass der Unternehmer für seine Leistung eine feste Vergütung erhält; die Fahrgeldeinnahmen sind dabei Sache des Aufgabenträgers (Bruttoverträge). Die folgenden Überlegungen beschränken sich auf diese Form der Vertragsbeziehung.

**Wie man als Unternehmer** an eine Ausschreibung herangeht, hängt zunächst davon ab, was denn überhaupt ausgeschrieben wird:

» Wenn es um Ihr eigenes Kerngeschäft geht, steht die Existenz des Unternehmens auf

dem Spiel. Die Gefahr wird umso größer, je näher der nächste Wettbewerber sitzt.

» Nicht so dramatisch ist die Situation, wenn lediglich Randleistungen vergeben werden sollen. Trotzdem werden Sie viel daran setzen, diese Aufträge zu behalten, allein schon, um Wettbewerber auf Distanz zu halten.

## **WICHTIG IST, WAS AUSGESCHRIEBEN WIRD: KERNLEISTUNGEN, RANDLEISTUNGEN ODER NEUE VERKEHRE**

» Handelt es sich um völlig neue Leistungen oder um Verkehre, die im Moment von Wettbewerbern gefahren werden, eröffnet sich Ihnen die Chance, Ihren Betrieb durch bessere Auslastungen profitabler zu machen.

**Den geringsten Handlungsspielraum** haben Sie, wenn Sie um Ihr Kerngeschäft kämpfen

müssen. Das kennen Sie in- und auswendig, Rationalisierungsreserven sind längst genutzt. Ihre Kosten kennen Sie, also können Sie nur noch darüber entscheiden, welchen Gewinn Sie künftig noch erzielen wollen.

Etwas mutiger können Sie agieren, wenn es um die Vergabe von Leistungen geht, die zwar auch schon zu Ihrem Bestand zählen, die aber keine große wirtschaftliche Bedeutung für Sie haben. Auch hier kennen Sie die Rahmenbedingungen und Kosten detailliert, sodass es für Sie nicht weiter schwierig sein dürfte, einen Preis zu finden.

Wenn sich durch eine Ausschreibung die Chance ergibt, an zusätzliches Geschäftsvolumen zu kommen, sollten Sie immer prüfen, ob es sich für Sie lohnen könnte, daran teilzunehmen.

Als Einstieg in die Kalkulation ist zunächst zu ermitteln, was sich in Ihrem Unterneh-

## LEITSÄTZE

- »1. Kalkulieren Sie einen Verkehr nicht isoliert, sondern immer als Bestandteil des Gesamtbetriebs.
- »2. Ermitteln Sie Verwaltungskosten nicht pauschal, sondern stets individuell.
- »3. Bewerten Sie Risiken realistisch.
- »4. Behalten Sie die Liquidität im Auge.
- »5. Verzichten Sie nicht auf Gewinn.

men ändert, wenn die ausgeschriebene Leistung in die bestehenden Betriebsabläufe integriert wird. Diese Analyse bildet die Grundlage für das Mengengerüst der Kalkulation. Zunächst stellen Sie fest, ob Sie in Ihrer Verwaltungsstruktur etwas verändern müssten, um die zusätzlichen Aufträge abzuwickeln. Wäre Personal nötig, müssten Sie einen neuen Arbeitsplatz einrichten, müssten Sie Ihre EDV erweitern, oder könnte alles mit der vorhandenen Kapazität abgewickelt werden?

**Im nächsten Schritt integrieren Sie** die neuen Verkehre gedanklich in Ihre bestehenden Wagenumläufe und Dienstpläne. Das bedeutet möglicherweise, dass Sie Ihr gesamtes Leistungsspektrum neu planen müssen. Aber nur so können Sie ermitteln, wie sich die Leistungsstruktur Ihres Betriebs tatsächlich ändert. Wie viele Busse benötigen Sie zusätzlich? Reichen die vorhandenen Reserven aus, oder müssen Sie hier erweitern? Vielleicht könnten Sie ja zumindest einen Teil der zusätzlichen Leistungen mit vorhandenen Kapazitäten abwickeln. Werden zusätzliche Ressourcen in der Werkstatt benötigt? Was verändert sich bei der Fahrleistung? Wie viele Fahrerlohnstunden entstehen zusätzlich? Entstehen zuschlagspflichtige Lohnstunden, zum Beispiel Nachtstunden? Diese Detailarbeit muss sein, nur so können Sie erkennen, ob Sie Synergieeffekte nutzen können. Vielleicht ergibt sich aus den Vorgaben der Ausschreibung auch schon im Voraus, dass die Verkehre gar nicht integriert werden können. Sei es, weil besondere Fahrzeuge einzusetzen sind oder sei es, weil die Verkehre zu weit entfernt sind. Dann bleibt der Planungsaufwand eher überschaubar.

Erst nach dieser Analyse können Sie überblicken, ob und welche zusätzlichen Kapazitäten Sie für Ihre betriebliche Logistik (Verwaltung, Betriebshof, Werkstatt) benötigen. Sie wissen außerdem, ob und wie viele Fahrzeuge Sie für die neuen Leistungen beschaffen müssten. Wie viele Fahrer sie brauchen und die entstehende Anzahl Lohnstunden haben Sie ebenfalls herausgefunden. Gleiches gilt für das Volumen der tatsächlich entstehenden Fahrleistungen.

**Als nächstes müssen Sie die Kosten** für diese zusätzlichen Leistungen erheben. Für die betriebliche Logistik können Sie den Aufwand ganz individuell ermitteln, indem Sie jede einzelne der erforderlichen Maßnahmen bewerten. Wenn Sie also beispielsweise für die Verwaltung einen zusätzlichen Mitarbeiter benötigen, müssen Sie abschätzen, wie hoch die Gehaltskosten für diesen Mitarbeiter wären und was Sie für die Einrichtung seines Arbeitsplatzes aufwenden müssten.

Für die Busse ermitteln Sie jeweils die individuellen Vorhaltekosten, bestehend aus

- » kalkulatorischen Abschreibungen,
- » kalkulatorischen Zinsen,
- » Kosten für Haftpflicht- und Kaskoversicherung und
- » kalkulatorischen Einzelwagnissen.

## SCHRITT FÜR SCHRITT KALKULIEREN: ÜBER DIE GRENZKOSTENBERECHNUNGEN BIS ZUR PREISERMITTLUNG

Außerdem errechnen Sie anhand der ermittelten Daten die Kosten für das Fahrpersonal und die kilometerabhängigen Kosten. Am Ende haben Sie die reinen Grenzkosten pro Jahr für den zusätzlichen Verkehr festgestellt. Vom endgültigen Angebotspreis sind Sie aber noch weit entfernt. Die Grenzkostenkalkulation, die Sie jetzt durchgeführt haben, enthält noch einiges an Risiken, die im folgenden

Arbeitsschritt bewertet und als Zuschlag berücksichtigt werden müssen.

**Beispielsweise stützt sich** die Grenzkostenrechnung teilweise auf Kapazitäten, die bereits für andere Verkehrsleistungen vorgehalten und über diese finanziert werden (Abb. 1a und 1b, Seite 16). Wenn Sie beispielsweise für den ausgeschriebenen Auftrag durch entsprechende Kombination der Wagenumläufe einen vorhandenen Bus nützen könnten, müssen Sie prüfen, ob Sie diese Kombination über die ganze Laufzeit des zusätzlichen Auftrags hinweg aufrechterhalten können. Es wäre denkbar, dass die für die Kombination verwendete Altleistung in absehbarer Zeit endet, weil der betreffende Verkehr neu ausgeschrieben wird. Für diesen Fall müssen Sie abschätzen, wie groß das Risiko ist, dass Sie diesen Verkehr im Wettbewerb verlieren und damit die Umlaufkombination nicht mehr möglich ist.

Weitere Risiken können darin bestehen, dass die Regelungen zur Vergütungsanpassung Selbstbehalte für den Unternehmer vorsehen, die ebenfalls zu bewerten sind.

Es bleibt nun Ihrer unternehmerischen Entscheidung vorbehalten, ob Sie diese Risiken nur entsprechend ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten oder ob Sie diese vollständig in die Kalkulation mit aufnehmen. >



### EXPERTENTIPP

## Navigationsinstrument Controlling

**PETER BAGDAHN**

leitet seit 15 Jahren die f+b GmbH, die der WBO 1988 als eigenständige Beratungsgesellschaft für Busunternehmen gegründet hat. Die f+b berät private Verkehrsunternehmen bei allen betrieblichen Aufgabenstellungen.

Peter Bagdahn berät beispielsweise bei Einzelthemen, wie Verhandlungen mit einem Auftraggeber oder der Bank, der Konzeption eines Angebots im Linienverkehr sowie der Erstellung von Kosten- oder Wertgutachten. Genauso gehören umfassende Beratungsaufgaben, beispielsweise die Einführung von Controlling oder die Sanierung eines Unternehmens zum Aufgabenspektrum der f+b. Dabei sieht Peter Bagdahn vor allem das Führungsinstrument Controlling als unerlässliches Navigationsinstrument für den Unternehmer an. Standortbestimmung (Wo steht unser Unternehmen?), Formulierung von Unternehmenszielen (Wo wollen wir hin?), Entwicklung einer Strategie (Welchen Weg nehmen wir?) und Kontrolle (Sind wir noch auf dem richtigen Weg?). Der Praktiker – er war in Busunternehmen vom Fahrer bis zum Geschäftsführer schon in fast jeder Position tätig – betont, dass er nicht nur Konzepte entwickelt, sondern den Unternehmer auch bei der Realisierung begleitet.

[www.fbgbmh.de](http://www.fbgbmh.de)

PREISFINDUNG FÜR AUSSCHREIBUNGSANGEBOTE

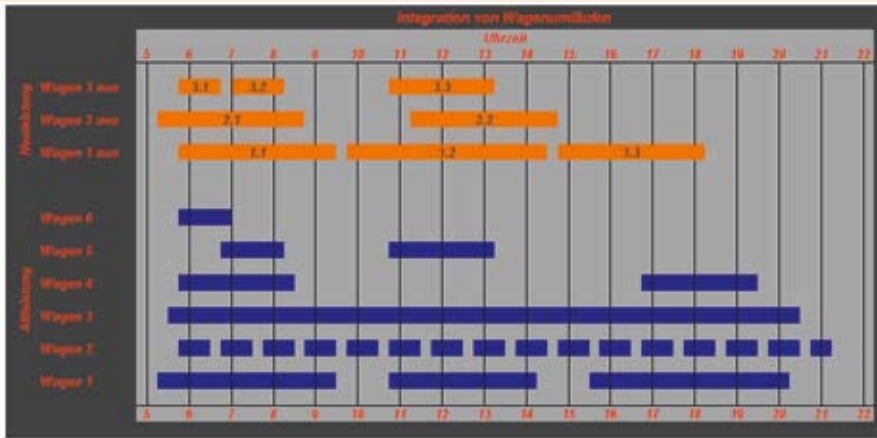


Abbildung 1 a: Es müssen neue Kapazitäten für die neuen Umläufe aufgebaut werden

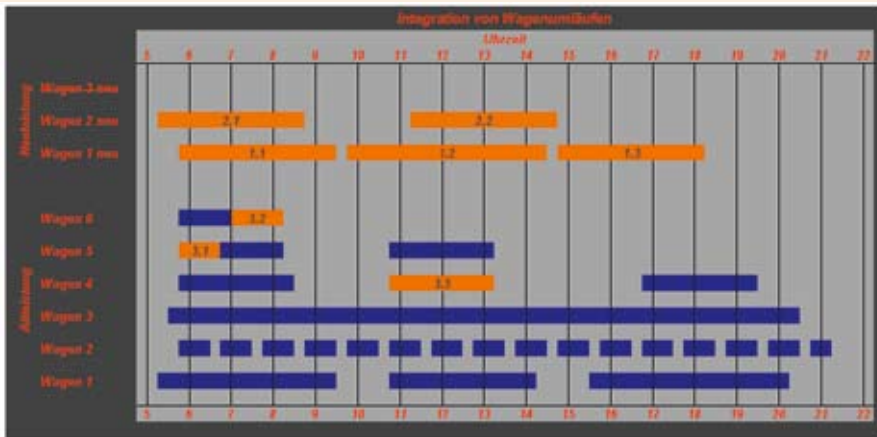


Abbildung 1 b: Vorhandene Kapazitäten werden für die neuen Umläufe genutzt

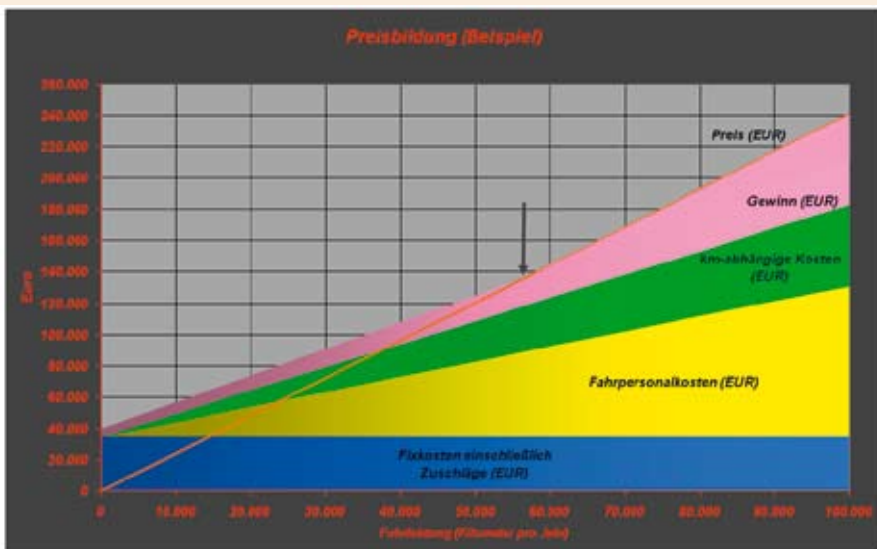


Abbildung 2: Die Kostenelemente und die aufgeschlagene Gewinnerwartung bilden den Preis

Die Summe aus den Grenzkosten und dem Risikozuschlag bildet nur dann die absolute Preisuntergrenze für das Angebot, wenn die erforderlichen Investitionen und das Umlaufkapital mit Eigenmitteln erbracht werden können. Falls aber Fremdkapital benötigt wird, müssen Sie weiter prüfen, ob die angesetzten kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen ausreichen, um den Kapitaldienst für die aufgenommenen Fremdmittel zu leisten. Wenn das nicht der Fall ist – was eintritt, wenn die Laufzeit eines Darlehens kürzer ist, als die kalkulierte Amortisationszeit – muss die Liquiditätslücke durch einen Preiszuschlag geschlossen werden. Weiterer Liquiditätsbedarf ergibt sich für die Finanzierung des Umlaufkapitals, also der Geldmittel, die Sie bereitstellen müssen, um den Betrieb aufnehmen zu können, bis zum ersten Mal Geld fließt.

Nachdem Sie alle diese Berechnungen abgeschlossen haben, kennen Sie nun Ihre individuelle Preisuntergrenze für den ausgeschriebenen Verkehr. Zu diesem Preis anzubieten, hieße, ohne Gewinn zu fahren, und das möglicherweise für Jahre. Deshalb müssen Sie in diesem Stadium der Kalkulation über

MÜSSEN INVESTITIONEN FINANZIERT WERDEN, SIND PREISAUFSCHLÄGE NOTWENDIG

Ihre Gewinnerwartungen nachdenken und einen Gewinnaufschlag festlegen (Abbildung 2 links). Zum Abschluss der Kalkulation legen Sie Ihren Jahrespreis auf die in der Ausschreibung festgelegte Leistungsgröße wie Nutzkilometer, Einsatzstunden, Tagessätze et cetera um. Erfahrungsgemäß sind bei der Ausschreibung von Linienverkehren folgende Erfolgsfaktoren maßgebend:

- » Entfernung: Je näher der ausgeschriebene Verkehr bei Ihrem Betriebssitz liegt, desto besser können Sie Synergieeffekte nutzen und desto geringer bleibt der Ressourcenverbrauch für Leerfahrten.
- » Eigenkapital: Je mehr Eigenkapital Sie einsetzen können, desto weniger müssen Sie Kapitaldienste bei der Kalkulation berücksichtigen.
- » Risiken: Die Bewertung der verschiedenen Risiken und die Höhe der angesetzten Zuschläge für die Risiken bleibt eine individuelle unternehmerische Entscheidung, Die unterschiedliche Gewichtung dieser Faktoren in den Betrieben sorgt für eine gewisse Bandbreite bei den Angeboten. Eine Erfolgsgarantie kann es daher nicht geben. ■