

Warum Sie den Deckungsbeitrag kennen müssen

Sind unsere Kosten gedeckt? Fahren wir mit Produkt X noch Gewinn ein? Rentiert es sich, diesen Auftrag selbst zu machen? Holen Sie sich Entscheidungshilfe wie die Profis im Controlling.

Im folgenden Kapitel erfahren Sie,

- wie der Deckungsbeitrag den Gewinn darstellt (S. 6),
- welche Vorteile die Deckungsbeitragsrechnung bietet (S. 10) und
- worüber die Deckungsbeitragsrechnung Auskunft gibt (S. 17).

Was bedeutet Deckungsbeitrag?

Von Kosten und Gewinn

Triebfeder jedes ökonomischen Handelns ist der Gewinn. Wenn Sie etwas verkaufen, egal ob ein Produkt oder eine Dienstleistung, dann mit dem Ziel, Gewinn zu erwirtschaften. Dies gilt für den Verkäufer auf dem Flohmarkt genauso wie für den internationalen Konzern.

Bevor Sie Umsatz und Gewinn machen können, fallen erst einmal Kosten an – Sie müssen investieren. Doch Kosten sind nicht gleich Kosten, wie das folgende einfache Beispiel zeigt.

Fallbeispiel: Kostenarten



Der fahrende Händler „Bar auf die Kralle“, verkauft Luftballons für 1,50 € auf Flohmärkten. Er selbst kauft den Luftballon für 0,25 € ein. Für 1.000 Stück bezahlt er 250 €. Für seinen Stand auf dem Markt bezahlte er 50 €.

Die Kosten für die Ballons hängen von der eingekauften Menge ab. Man nennt sie „variable Kosten“. Neben diesen variablen Kosten fallen aber auch sogenannte „fixe Kosten“ an.

Die Standmiete ist unabhängig von der verkauften Menge an Luftballons. Daher sind die Kosten fix. Diese Unterscheidung der Kostenarten in fixe Kosten und variable Kosten ist für den Deckungsbeitrag sehr wichtig.

Kosten, welche mit der Menge „atmen“, nennt man variable Kosten. Sind die Kosten starr bzw. unabhängig von der Menge, werden sie fixe Kosten genannt.

Am Abend ermittelt der Händler seinen Gewinn. Dazu zieht er vom Tagesumsatz all seine Kosten ab – übrig bleibt der Gewinn. Bei 600 verkauften Luftballons schaut die Ergebnisrechnung des Händlers wie folgt aus:

Beispiel: Ergebnisrechnung von „Bar auf der Kralle“

	Umsatz	$600 \times 1,50 \text{ €}$	900 €
	- variable Kosten	$600 \times 0,25 \text{ €}$	- 150 €
	- fixe Kosten		- 50 €
	= Gewinn		700 €

Gewinn und Deckungsbeitrag

Was hat dies nun mit dem Deckungsbeitrag zu tun? Ganz einfach: Der Deckungsbeitrag ist ein Gewinnteilchen. Er zeigt uns, ob sich mit einem Produkt oder einer Dienstleistung ein Gewinn machen lässt.

Zunächst einmal ist die Sache recht leicht: Der Deckungsbeitrag bleibt übrig, wenn Sie vom Stückpreis Ihres Produkts jeweils die variablen Kosten pro Stück abziehen. Unser Flohmarkthändler etwa kann wie folgt denken:

Preis pro Luftballon	1,50 €
- variable Kosten pro Luftballon	0,25 €
= Deckungsbeitrag pro Luftballon	1,25 €

Pro Luftballon beträgt das Gewinnteilchen 1,25 €. Anfangs tragen diese Gewinnteilchen zur Deckung der fixen Kosten in Höhe von 50 € bei. Sind diese fixen Kosten einmal bezahlt, so ist jeder Deckungsbeitrag nur noch purer Gewinnbeitrag.

Jeder Deckungsbeitrag trägt zur Deckung der Fixkosten bei. Daher auch der Name: Deckungsbeitrag.

Vom Stückdeckungsbeitrag zum einfachen Deckungsbeitrag

Das Gewinnteilchen pro Luftballon wird Stückdeckungsbeitrag genannt, da es sich auf das einzelne Stück bezieht. Dieser Stückdeckungsbeitrag errechnet sich, wie oben gezeigt, aus der Differenz zwischen Stückpreis und variablen Stückkosten. Wird der Stückdeckungsbeitrag mit der verkauften Menge multipliziert, dann erhält man den Gesamtdeckungsbeitrag oder auch „einfachen Deckungsbeitrag“. Zieht man hiervon die fixen Kosten ab, erhalten Sie wiederum den Gewinn oder den Verlust, den Sie mit ihrem Produkt machen.

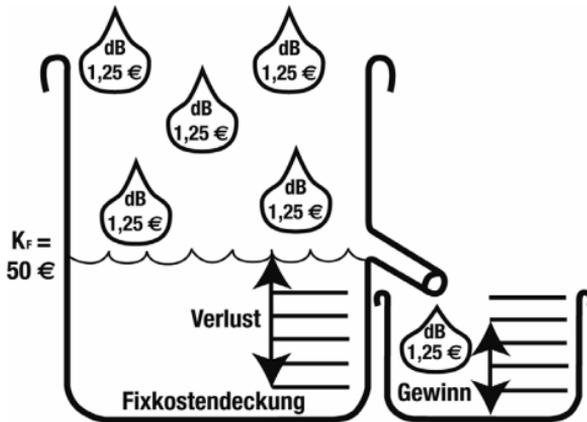
Formel zur Errechnung des einfachen Deckungsbeitrags

Preis pro Stück	P
– variable Kosten pro Stück	– k_v
= Deckungsbeitrag pro Stück	= db
× abgesetzte Menge	× x
= Gesamtdeckungsbeitrag	= DB
– fixe Kosten	– K_f
= Gewinn/Verlust	= G

Klingt Ihnen das noch zu kompliziert? Stellen Sie sich ein Gefäß vor und den Deckungsbeitrag als eine Menge von Tropfen, die das Gefäß füllen. Auf dem Gefäß sind bestimmte Markierungen angebracht: In Höhe der Markierung „Fixkosten“ hat das Gefäß einen Ablauf.

Jeder Tropfen lässt den Flüssigkeitsstand in diesem Gefäß langsam steigen. Damit beginnen die einzelnen Stückdeckungsbeiträge, die Fixkosten zu decken. Solange die Differenz zwischen Fixkosten und Flüssigkeitsstand negativ ist, liegt ein Verlust vor. Tropfen jedoch noch weitere Deckungsbeiträge hinein, so sind die fixen Kosten irgendwann einmal erreicht (gedeckt) und das Gefäß läuft über. Dieser Punkt wird übrigens *Break-Even-Punkt* genannt.

Ein Modell für den Deckungsbeitrag



Jeder weitere Deckungsbeitrag ist nun Gewinn pur. Er wird in einem weiteren Gefäß gesammelt, an dessen Füllstand Sie den Gewinn ablesen können. (Siehe hierzu auch: Roman Macha, Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung, 3. Aufl., Frankfurt/NY 1999, S. 173.)

Welche Vorteile hat die Deckungsbeitragsrechnung?

Wie Sie sich vorstellen können, ist die Berechnung der Kosten und des Gewinns, den einzelne Produkte einfahren, ein wichtiges Informationsinstrument für Entscheidungsträger im Unternehmen.

Ein herkömmliches Instrument, um Kosten und Gewinne kalkulieren bzw. nachvollziehen zu können, ist die Vollkostenrechnung. Doch ist die Deckungsbeitragsrechnung – die auch Teilkostenrechnung genannt wird – der Vollkostenrechnung in mancherlei Hinsicht überlegen. Insbesondere bei Entscheidungen über

- „Make or buy“: selber machen oder zukaufen?
- Angebotskalkulation bzw. der Ermittlung einer Preisuntergrenze: Wann muss ich auf einen Auftrag verzichten?
- und der Frage nach dem optimalen Produktionsprogramm: Welche Produkte soll ich herstellen?

ist die Deckungsbeitragsrechnung der Vollkostenrechnung vorzuziehen. Denn bei Anwendung einer Vollkostenrechnung kann es zu Fehlentscheidungen kommen, die das Unternehmen teuer zu stehen kommen. Das unterschiedliche Vorgehen beider Rechnungen soll gleich an den folgenden Beispielen deutlich werden.

Warum die Deckungsbeitragsrechnung der Vollkostenrechnung vorzuziehen ist

Drei Beispiele zeigen Ihnen die Überlegenheit der Teilkostenrechnung gegenüber der Vollkostenrechnung und die Gefahren bzw. Fehlerquellen, wenn Sie anstelle der Deckungsbeitragsrechnung die Vollkostenrechnung anwenden. Dabei berücksichtigen wir die drei oben genannten Entscheidungen: Outsourcing, Angebotskalkulation und Produktionsprogramm.

Fallbeispiel: Make or buy – Selber machen oder zukaufen?



Eine Maschinenfabrik mit eigener Gießerei steht vor dem Entscheidungsproblem: Soll sie für einen Auftrag selbst produzieren oder einkaufen?

Die eigene Gussfertigung verursacht Herstellkosten von 100 €. Von einem indischen Billiganbieter liegt ein Angebot vor. Er verspricht in gleicher Qualität, pünktlich (just in time) das Produkt für 80 € frei Haus zu liefern.

Wie würden Sie entscheiden? Sie vergleichen die Kalkulation Ihrer Herstellkosten mit dem Angebot und überlegen, welche fixen Kosten weiter bei Ihnen im Unternehmen anfallen werden. Diese fixen Kosten müssen Sie bei Ihrer Überlegung einbeziehen. Wir stellen gegenüber:

Kosten für Inhouselösung	in €	Kosten für Zukauf	in €
Materialeinzelkosten	20	Preis laut Angebot	80
+ Materialgemeink. 50 %	10	Anteilige Fixkosten	10
= Materialkosten (1)	30		
Fertigungslöhne	35		
+ Fertigungsgemeink. 100 %	35	Anteilige Fixkosten	35
= Fertigungskosten (2)	70		
Herstellkosten (1) + (2)	100	Zukaufen	125

Wenn Sie das Produkt selbst herstellen, bezahlen Sie an variablen Kosten 55 € (20 € Materialeinzelkosten und 35 € Löhne). Darüber hinaus werden Fixkostenanteile von 45 € (Materialgemeinkosten und Fertigungsgemeinkosten) verrechnet. Die Herstellkosten betragen somit 100 €.

Doch Achtung: Auch beim Zukauf müssen diese Fixkostenanteile verrechnet werden – da es sich ja um Kosten handelt, die immer anfallen. Das gekaufte Produkt verteuert sich somit von 80 € um die Fixkostenteile von 45 € auf 125 €. Sie sehen, nach Übernahme der fixen Kosten ist das Zukaufen teurer. Der Lieferant müsste zu Ihren variablen Kosten, d. h. zu einem Preis von 55 € anbieten, um gleich gut zu sein.

Fallbeispiel: Angebotskalkulation in harten Märkten*



Der Schreinermeister Holzworm kalkuliert auf Basis der Vollkostenrechnung Stühle für die Kantine der Schlemmer AG. Hierzu geht er wie folgt vor: Er rechnete mit einem Auftrag von etwa 200 Stühlen und legte einen Gemeinkostenzuschlag von 200 % pro Stuhl fest.

Kalkulation von Schreiner Holzworm:

Einzelkosten: Holz und Löhne	50 €
+ Gemeinkostenzuschlag 200 %	100 €
<hr/>	
= Selbstkosten	150 €
+ Gewinnzuschlag 30 %	45 €
<hr/>	
= Angebotspreis	195 €

*Beispiel angelehnt an: Roman Macha, Basic-Know-How Kosten- und Leistungsrechnung, Frankfurt/NY 2000, S.189

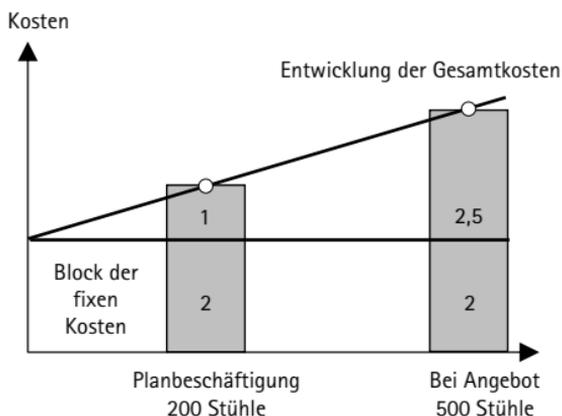
Zu den variablen Material- und Lohnkosten (pro Stuhl) in Höhe von 50 € verrechnet unser Schreiner damit anteilige Fixkosten von 100 €. In Summe landet er also bei einem Selbstkostenpreis von 150 €.

Im Rahmen der Vollkostenrechnung werden fixe Kosten per Zuschlagssatz auf die verschiedenen Produkte verteilt. In den meisten Fällen ist eine Planung Grundlage dieser Fixkostenverteilung.

Der Kunde verhandelt hart und bietet – allerdings für eine Abnahmemenge von 500 Stück – lediglich 144 €/Stück an. Herr Holzwurm empfindet dieses Preisgebot als zu niedrig. „Ich verkaufe meine Stühle doch nicht unter Selbstkosten“, denkt er und lehnt natürlich ab. Ein grober Fehler?

Angenommen, unser Schreinermeister hat im Betrachtungszeitraum fixe Kosten von 20.000 €, dann sieht die Entwicklung seiner Kosten bei einer Produktion von 500 Stück gegenüber 200 Stück wie folgt aus:

Fixkosten und steigende Stückzahl



Wie wir wissen, sind fixe Kosten starr. Sie ändern sich mit der Ausbringungsmenge nicht. Dies hat unser Schreinermeister übersehen. Er kalkulierte von vornherein mit einem festen Verhältnis fixe Kosten zu variable Kosten von 2:1, also mit einem Zuschlag für die Fixkostenumlage von 200 %. Bei einer Produktion von 500 Stühlen steigen jedoch nur die variablen Kosten an, und zwar auf das 2,5 fache der Ausgangsbasis. Die fixen Kosten hingegen ändern sich nicht! Das neue Verhältnis zwischen beiden Positionen beträgt nun also 2:2,5. Hier ist also lediglich mit einem Zuschlag von 80 % zu kalkulieren.

Der Schreinermeister verzichtet auf ein tolles Geschäft, wie unsere Kalkulation nun zeigt. Er kommt auf nur 90 € Selbstkosten und würde beim Preis von 144 € 60 % Gewinn realisieren:

Beispiel: Kalkulation mit neuem Gemeinkostenzuschlag

	Einzelkosten: Holz und Löhne	50 €
	+ Gemeinkostenzuschlag 80 %	40 €
	= Selbstkosten	90 €
	+ Gewinnzuschlag 60 %	54 €
	= Angebotspreis	144 €

Warum die Deckungsbeitragsrechnung geholfen hätte

Bei Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung hätte er diesen Fehler nicht begangen. Er hätte sofort erkannt: „Der Deckungsbeitrag ist gut.“ Denn die Deckungsbeitragsrechnung sieht die fixen Kosten unabhängig von der Menge – das ist der Trick.

Die Kalkulation von Herrn Holzwurm mit Deckungsbeitrag hätte dann so ausgesehen:

Beispiel: Kalkulation mit Deckungsbeitrag

	Preis pro Stück	144 €
	- variable Kosten pro Stück	50 €
	= Deckungsbeitrag pro Stück	94 €
	× abgesetzte Menge	500
	= Gesamtdeckungsbeitrag	47.000 €
	- fixe Kosten	20.000 €
	= Gewinn/Verlust	27.000 €

Ein Gewinnteilchen beträgt hier 94 €. Der Auftrag ist sehr gut. Er bringt einen Gesamtdeckungsbeitrag von 47.000 €. Nach Abzug der fixen Kosten verbleibt ein Gewinn von 27.000 €. Dies hätte Holzwurm nicht erwartet.

Fallbeispiel: Optimales Produktionsprogramm

 Eugen Schlaule, Hersteller kuscheliger Spielzeugkatzen, ist Anhänger der Vollkostenrechnung. Vollkostenrechnung deckt die Kosten und sichert Gewinne, so denkt er. Nach einer Preiserhöhung von Füllmaterial stellt er fest, dass sein Produkt Schmusi keinen Gewinn mehr bringt. Seine Kalkulation schaut folgendermaßen aus:

Kalkulation von Eugen Schlaule

Produkt	Schmusi	Miau	Schnurle
Variable Kosten	5,00 €	3,00 €	4,00 €
+ anteilige Fixkosten 200 %	10,00 €	6,00 €	8,00 €
= Selbstkosten (1)	15,00 €	9,00 €	12,00 €
Verkaufspreis (2)	14,50 €	14,50 €	14,50 €
Stückerfolg (2) - (1)	-0,50 €	5,50 €	2,50 €

Eugen Schlaule, der bisher pro Produkt 1.000 Stück verkaufte, realisierte einen Gewinn von 7.500 €. Er entschließt sich Schmusi nicht mehr herzustellen. Hierdurch erwartet er einen um 500 € höheren Gewinn. Doch nach Ablauf der Abrechnungsperiode fällt Eugen Schlaule aus allen Wolken. Sein Ergebnis ist negativ. Zum ersten Mal schreibt er rote Zahlen. Was ist geschehen?

Schlaule hat mit Schmusi einen guten Deckungsbeitragslieferanten eliminiert; auf das gesamte Programm gesehen hat er auf einen Deckungsbeitrag von 9.500 € verzichtet, wie die folgende Kalkulation zeigt.

Kalkulation von Eugen Schlaule mit Deckungsbeitrag



Produkt	Schmusi	Miau	Schnurle
Variable Kosten	5,00 €	3,00 €	4,00 €
Preis	14,50 €	14,50 €	14,50 €
– variable Kosten	5,00 €	3,00 €	4,00 €
= Deckungsbeitrag	9,50 €	11,50 €	10,50 €
× abgesetzte Menge	1.000	1.000	1.000
= Deckungsbeitrag Sorte	9.500 €	11.500 €	10.500 €
Deckungsbeitrag neu	-22.000 €		
– verbleibende fixe Kosten	-24.000 €		
Verlust	-2.000 €		

Die drei Beispiele zeigten: Vorsicht bei Entscheidungen auf Basis der Vollkostenrechnung. Insbesondere dort, wo fixe Kosten mit im Spiel sind. Sobald es um „atmende“ Mengen geht, ist eine Deckungsbeitragsrechnung zu empfehlen.

Was sagt die Deckungsbeitragsrechnung aus?

Die Deckungsbeitragsrechnung gibt Antwort auf folgende Fragen:

- Wie viele Produkte muss ich verkaufen, um meine fixen Kosten zu decken?
- Soll ich ein Angebot annehmen oder ablehnen?
- Soll ich einen Zusatzauftrag annehmen oder ablehnen?
- Ich erstelle ein Angebot. Ab welcher Preisuntergrenze muss ich Nein sagen und das Geschäft ablehnen?
- Welche Produkte soll ich nächstes Jahr herstellen?
- Lässt sich bei Kapazitätsengpässen das Produktionsprogramm optimieren?
- Rentiert sich für mich ein Outsourcing?
- Wann kaufe ich ein und wann fertige ich selber?
- Was ist mein Schlüsselkunde wirklich wert?

Damit brauchen alle die Deckungsbeitragsrechnung, die ihre Kosten im Griff haben müssen, zum Beispiel:

- Produktmanager. Sie müssen rentable Produkte machen und unrentable aus dem Programm nehmen.
- Außendienstmitarbeiter. Sie sollten wissen, mit welchen Kunden sie Gewinne einfahren.
- Geschäftsleitung und Controlling. Sie brauchen einen Maßstab, um finanzielle Ziele vorgeben und deren Erreichung kontrollieren zu können.

Sie alle sollten die Deckungsbeitragsrechnung beherrschen können. Aber: Schließen Sie bitte Ihre Vollkostenrechnung nicht weg. Sie brauchen diese auch weiterhin. Nicht zuletzt, weil Sie auf einer bestehenden Vollkostenrechnung Ihre Teilkostenrechnung leicht aufbauen können.