

Betriebswirtschaftliches Handeln

Teil 2

Grundlagen

Diplom-Kaufmann

Jan-Henning Radix

Neustadt 57, 25813 Husum

Tel: 04841-870 110

Fax: 04841 – 877 67

Mobil: 0170 – 556 0 557

radix.jan@t-online.de

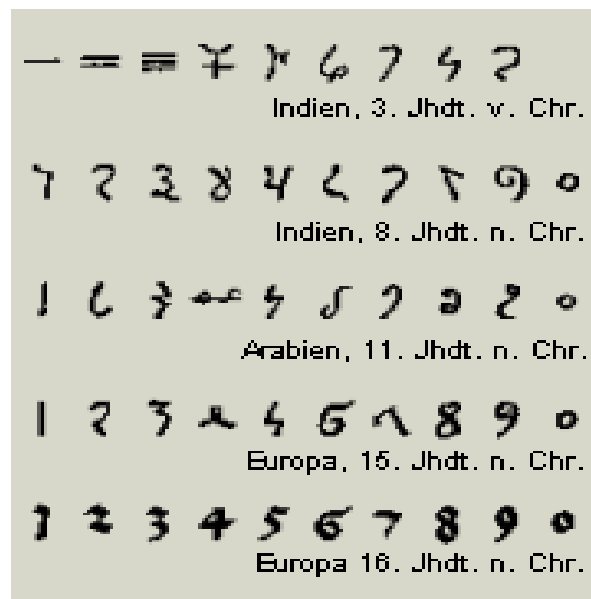
Ziele und Aufgaben der BuFü

- Jederzeitiger Überblick über die Vermögenslage und den Schuldenstand des Unternehmens
- Mindestens einmal im Jahr sind Vermögenslage und Schuldenstand in der Bilanz zu dokumentieren und mit einem Inventar nachzuweisen.
- Feststellung und systematisch geordnete Aufzeichnung aller Vorgänge, die Vermögenswerte und Schulden verändern.
- Erfolgsermittlung durch Gegenüberstellung von Ertrag und Aufwand. Diese erfolgt mindestens einmal im Jahr in der Gewinn- und Verlustrechnung.
- Bereitstellung der gesetzlich vorgeschriebenen Angaben, auf deren Grundlage die Finanzbehörden die Besteuerung des Unternehmens vornehmen, sowie weiterer Informationen für Behörden, Gerichte, Banken oder andere externe Adressaten in der vorgeschriebenen Form.

Geschichte der BuFü

- Etwa 3500 v.Chr: erste Ansätze zur Aufzeichnung wirtschaftlicher Vorgänge in Mesopotamie, bei den Sumerern Abrechnungen in Keilschrift

- Etwa 3000 v.Chr: in Ägypten und Babylonien erste Darstellungen von Soll und Haben auf Papyrusrollen.
- 795 n.Chr: Verordnung Karl des Großen eines umfassenden Jahresabschlussberichts über die Krongüter und Reichshöfe, nach der mit einer wohlgeordneten Vermögensaufstellung vorgeschrieben war
- um 1180: Das älteste Kaufmannsdokument nördlich der Alpen stammt aus der Hansezentrale Lübeck, wo ein Tuchhändler auf einer Pergamentrolle rund 160 Geschäftsvorfälle in einfachster Form festgehalten hat
- Anfang des 13. Jahrhunderts wurde das arabische Dezimalsystem in Europa bekannt . Die Schwierigkeiten des umständlichen römischen Zahlensystems konnten so überwunden werden. Es kam seitens der Kirche zu Widerständen. Auch war Anfangs kein Verständnis der Zahl „NULL“ vorhanden.



- 1511: die Fugger erstellen erstmals eine Bilanz

- 1794: im preußischen Allgemeinen Landesrecht erstmals die gesetzliche Bilanzierungspflicht für Preußen: „Ein Kaufmann, welcher entweder gar keine ordentliche Bücher führt, oder die Balance seines Vermögens, wenigstens alljährlich einmal zu ziehen unterläßt, und sich dadurch in Ungewißheit über die Lage seiner Umstände erhält, wird bey ausbrechendem Zahlungsunvermögen als fahrlässiger Bankerutirer bestraft.“
- Das Preußische Einkommensteuergesetz von 1891 führte dann zur Koppelung der Steuererklärung mit der Handelsbilanz.

Bedeutung der Buchführung

Adressaten von Ergebnissen aus der Finanzbuchführung

Unternehmensinterne Adressaten:

- Der Unternehmer selbst: Er kann nicht alle Transaktionen im Kopf behalten. Für seine kaufmännischen Entscheidungen benötigt er ständigen Überblick und Übersicht.
- beteiligte Kapitalgeber: Viele Unternehmen sind in Form einer Gesellschaft organisiert. Beteiligte Gesellschafter fordern – ständig oder mindestens periodisch – aussagefähige, überprüfbare Informationen über die Lage des Unternehmens.
- Arbeitnehmer und ihre Vertretungen

Externe Adressaten:

- Externe Kapitalgeber, insbesondere Banken
- Gläubiger
- Finanzamt
- Öffentlichkeit

Gesetzliche Grundlagen

§ 238 HGB: Buchführungspflicht nach Handelsrecht

„Jeder Kaufmann ist verpflichtet, Bücher zu führen und in diesen seine Handelsgeschäfte und die Lage seines Vermögens nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung ersichtlich zu machen.“

Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GOB)

- Die Buchführung muss klar und übersichtlich sein. Dazu gehört:
 - eine sachgerechte Organisation
 - eine übersichtliche Gliederung des Jahresabschlusses
 - ein Verbot, Vermögenswerte und Schulden sowie Aufwendungen und Erträge miteinander zu verrechnen, und
 - ein Verbot, Buchungen unleserlich zu machen.
- Alle Geschäftsvorfälle müssen fortlaufend, vollständig, richtig und zeitgerecht sowie sachlich geordnet gebucht werden.

- Jeder Buchung muss ein Beleg zugrunde liegen.
- Die Buchführungsunterlagen müssen ordnungsmäßig aufbewahrt werden.

Bilanz; Gewinn- und Verlustrechnung

Bilanz

- eine Aufstellung von Herkunft und Verwendung des Kapitals eines Wirtschaftssubjekts
- ist eine kurzgefasste Gegenüberstellung von Vermögen (Aktiva) und Schulden (Passiva) in Kontenform.
- Die Begriffe Mittelverwendung (Investierung) oder Mittelherkunft (Finanzierung) sind typische Begriffe zur Beschreibung der dynamischen Geldflüsse für Bewegungsbilanzen innerhalb der Kapitalflussrechnung
- Der Cash Flow (Geldfluss) findet dabei zwischen den verschiedenen Aktiv- und Passivkonten statt

Beispiel: Aufbau einer Bilanz

AKTIVA	PASSIVA
1. Anlagevermögen  2. Umlaufvermögen  3. Forderungen  4. RAP*	1. Eigenkapital  2. Fremdkapital Deutsche Bank  3. Rückstellungen  4. RAP*
Bilanzsumme	Bilanzsumme

In welche Vermögenswerte wurde das zur Verfügung Gestellte Kapital investiert?

Wer hat das Kapital zur Verfügung gestellt?

*Rechnungsabgrenzungsposten

Weiteres zur Bilanz: siehe Exkurs

Abschreibung

- Wertverlust von Unternehmensvermögen (Anlagevermögen und Umlaufvermögen)
- um stets den aktuellen Wert des Betriebsvermögens aus der Buchführung ersehen zu können
- den Wertverlust durch Abnutzung oder Alterung der Anlagegüter als Kosten buchhalterisch nachvollziehen
- kostenrechnerisch Wertverlust in die Preiskalkulation einbeziehen zu können.
- allgemeine Gründe wie Alterung und Verschleiß
- spezielle Gründe wie einen Unfallschaden oder Preisverfall
- mindern als Betriebsausgabe den zu versteuernden Gewinn
- beeinflussen den Wertansatz von Vermögensgegenständen in der Handelsbilanz
- Der steuerrechtlich zu ermittelnde und als Betriebsausgabe abzugsfähige Wertverlust wird Absetzung für Abnutzung (AfA) genannt und unterliegt anderen Regelungen als die betriebswirtschaftlichen Abschreibungen.

- Steuerliche Abschreibungen: erfolgen planmäßig und so kurz wie möglich, um Steuern zu sparen
- betriebswirtschaftliche Abschreibungen: Refinanzierung des Wirtschaftsgutes zum zukünftigen Zeitpunkt, sowie realistische Zeitdauer zur korrekten Kostenkalkulation
- Grundstücke unterliegen grundsätzlich keiner Abschreibung

Abschreibungsursachen

Ursachen:

- verbrauchsbedingte Ursachen: Abnutzung durch Gebrauch oder Abbau
- zeitlich bedingte Ursachen: Verschleiß und Abnutzung
- wirtschaftlich bedingte Ursachen: Wertminderung aufgrund des technischen Fortschritts oder wegen Nachfrageverschiebungen
- rechtlich bedingte Ursachen: Ablauf von Schutzrechten oder Nutzungsrechten vor Ablauf der technischen Nutzungsdauer des Wirtschaftsgutes
- Witterungsbedingte Ursachen: Wertminderung aufgrund verschiedener Witterung (Regen etc. → z.B. Rost bei Firmenwagen)

Ziele und Aufgaben der Kostenrechnung

Zielsetzung der KLR

- institutionalisiertes Informationssystem
- alle wirtschaftlich auswertbaren (quantifizierbare) Vorgänge der Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung über angefallene oder geplante Geschäftsvorgänge
- vorwiegend gerichtet an Unternehmensinterne
- dient der Ermittlung von Kosten- und Leistungsdaten zur Lösung operativer Managementaufgaben.

Ziele und Aufgaben der KLR sind:

- die Wirtschaftlichkeitskontrolle der Prozesse, Kostenstellen, Abteilungen bzw. Betriebe
- die Preiskalkulation und Nachkalkulation und Bewertung der Kostenträger
- Gewinnung von Basisinformationen für Entscheidungsrechnungen, z.B. für Produkt- und Preispolitik
- Ermöglichung der Umsetzung einer kurzfristigen Erfolgsrechnung (KER). Voraussetzung ist eine korrekte Kosten- und Leistungserfassung.

Selbstkosten

- sind die Summe aller entstandenen Kosten für ein Produkt oder Erzeugnis (Kostenträger)
- Sie enthalten somit die Material-, Fertigungs-, Entwicklungs-, Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten.
- Im Handel sind die Selbstkosten die Summe aus Einstandspreis („Einkaufspreis“) und Handlungskosten.
- Die Anteile der Kosten an der Struktur der Selbstkosten können je nach Unternehmenszweck verschieden sein (z.B. hohe Materialkosten in der Rohstoffverarbeitung, hohe Fertigungskosten im Dienstleistungssektor).

Betriebsergebnis

- betriebswirtschaftliche Kennzahl
- Teil der Gewinn- und Verlustrechnung
- bezeichnet in der Regel den **Gewinn** vor Finanzergebnis, außerordentlichem Ergebnis und Steuern.
- **EBITDA:** Abkürzung für englisch: *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*
- bedeutet „Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Abschreibungen (auf immaterielle Vermögensgegenstände)“
- operativen Leistungsfähigkeit vor Investitionsaufwand
- Ein positives EBITDA sagt wenig über die langfristige Leistungsfähigkeit und Stabilität des Unternehmens

Kostenorientierte Preispolitik oder Preisuntergrenze (PU)

- PU berücksichtigt Produktions- und Materialkosten
- **kurzfristige Preisuntergrenze:** Es müssen zumindest die variablen Kosten für das Produkt, wie z.B. Materialkosten, Stundenlohn und Energieverbrauch gedeckt werden.
- **langfristigen Preisuntergrenze:** sowohl variable als auch fixe Kosten (z.B. Raummiete, Abschreibungen für Maschinen, Lagerräume) werden durch den Preis gedeckt
- Die langfristige Preisuntergrenze kennzeichnet die Gewinnschwelle, bei der die Gesamtkosten gedeckt sind und der Gewinn null beträgt.
- Mit der kostenorientierten Preispolitik wird also nicht etwa die Höhe des zu verlangenden Preises festgelegt, sondern sie liefert die Grundlage für die Entscheidung, ob sich die Produktion und/oder der Vertrieb des Gutes überhaupt lohnt.

Marktorientierte Preispolitik oder optimale Preisfindung

- marktorientierte Preisfindung orientiert sich sowohl an den Preisen der Konkurrenzunternehmen als auch am Verhalten der Nachfrager.
- Sie hat gewöhnlich das Ziel der **Gewinnmaximierung**.
- Ausnahmen: Kampfpreis - ein Konkurrent aus dem Markt drängen oder Einführung eines neuen Produktes
- gewinnmaximaler Preis bestimmen: Marktform (Monopol, beschränktes Monopol etc.) berücksichtigen, Verhalten der Konkurrenten, intensive Absatzforschung
- Dies führt zu sehr unterschiedlichen Preisstrategien

- Allgemein: der (niedrige) Preis bildet bei den Kunden eine "unechte" Präferenz (Vorliebe)
- Steigt der Preis und ist ein Mitbewerber günstiger, wechselt der Kunde zum günstigeren Unternehmen.
- Variieren Preise relativ stark, ohne dass die Kunden übermäßig reagieren, d.h. bei Preiserhöhungen wandern kaum Kunden ab, besteht eine "echte" Präferenz, die den Kunden veranlasst, trotz gestiegenem Preis dem betreffenden Anbieter treu zu bleiben, z.B. Coca-Cola.
- Präferenzen heben die Einheitlichkeit des Marktpreises auf. Käufer, die eine bestimmte Marke bevorzugen, sind bereit, einen höheren Preis als für vergleichbare Konkurrenzleistungen zu bezahlen.

Kostenarten

Fixkosten

- beschäftigungsunabhängige Kosten
- ein Teil der Gesamtkosten, welche hinsichtlich der Änderung einer betrachteten Bezugsgröße (in der Regel Beschäftigung, Auslastung, Produktionsmenge) in einem bestimmten Zeitraum konstant bleiben
- beispielsweise: Miet- oder Zinsaufwendungen, Löhne + Gehälter, Leasinggebühren, Versicherungsbeiträge, Telefongrundkosten oder flat-rate (nicht die gebührenpflichtigen Gesprächseinheiten)

- Da Fixkosten Gemeinkosten oder Einzelkosten sein können, jedoch unabhängig von der Ausbringungsmenge anfallen(kurzfristig), können sie nicht verursachungsgerecht auf die Stückkosten umgelegt werden.
- Möglichkeiten, die Fixkosten in die Stückkosten einer Produkteinheit einzubeziehen, sind

Division der Fixkosten durch die Ausbringungsmenge
(Fixkostenproportionalisierung)

Bspl: Monatspacht Produktionshalle EUR 1.000,-

hergestellte Motorräder: 100 Stück

Pacht/Motorrädern: $1.000,- / 100 \text{ St} = \mathbf{10,- \text{ pro Motorrad}}$

- Werden Fixkosten auf die Ausbringungsmenge verteilt und durch Addition der variablen Kosten Vollkosten berechnet, dann muss beachtet werden, dass Vollkosten oftmals nicht kurzfristig entscheidungsrelevant sind. Bei einer Verringerung der Ausbringung entfallen etwa nur die variablen Kosten, die Fixkosten bleiben jedoch unverändert.
- Bspl: Monatspacht Produktionshalle EUR 1.000,-
hergestellte Motorräder: 20 Stück
Pacht/Motorrädern: $1.000,- / 20 \text{ St} = \mathbf{50,- \text{ pro Motorrad!}}$

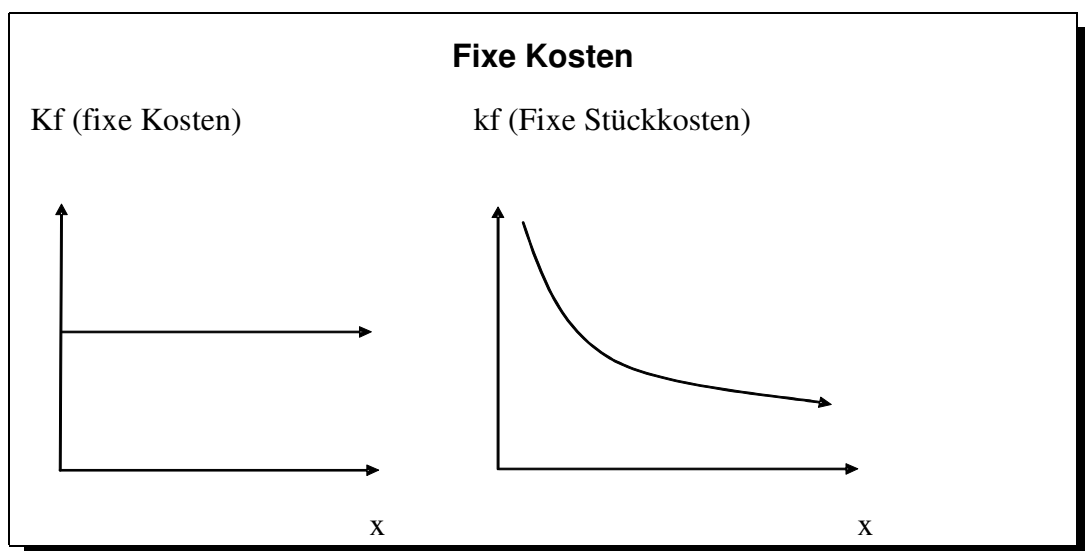
Eine Verteilung von Fixkosten auf die Ausbringungsmenge birgt deshalb die Gefahr von Fehlentscheidungen in Unternehmen

- Bei einem hinreichend langfristigen Betrachtungszeitraum gibt es keine Fixkosten, in einer Abrechnungsperiode unterstellt man aber gleich bleibende Kostenstruktur.

Warum gerade Fixkosten so gefährlich sind

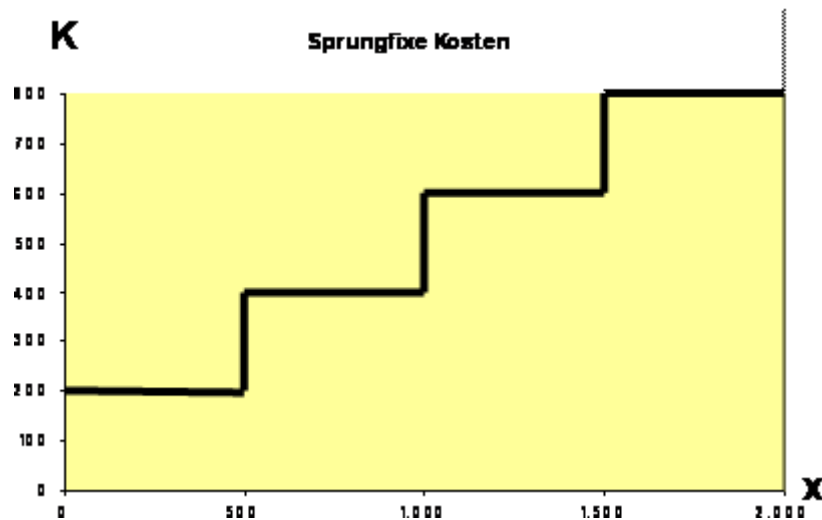
Die meisten Kleinunternehmer arbeiten mit nur einer relativ dünnen Kapitalausstattung. Sie haben privates Geld in Ihre Unternehmen gesteckt und dafür nicht selten Ersparnisse aufgebraucht. Nachfinanzierungen, weil die Einnahmen nicht wie ausgerechnet fließen, werden dann ausgesprochen schwierig.

Das heißt: Sie erhalten sich Ihren finanziellen Handlungsspielraum als Basis Ihrer selbstständigen Existenz, wenn Sie Ihre Ausgaben jederzeit Ihren Einnahmen anpassen können. Das ist jedoch bei Fixkosten nahezu unmöglich.



Sprungfixe Kosten

- Kosten, die innerhalb bestimmter Intervalle konstant sind, aber zwischen diesen Intervallen auf ein anderes Niveau steigen oder fallen („springen“)
- treppenartigen Verlauf
- Bspl: ab einer bestimmten zu produzierenden Stückzahl reicht die Produktionskapazität nicht mehr aus und es kommt zu Neuinvestitionen (z.B. neue Maschinen) oder Einstellung von neuen Mitarbeitern
- Beispiel: Eine Maschine verursacht fixe Kosten (z.B. Wartungskosten, Leasinggebühren, Versicherung und dergleichen) in Höhe von 500 Euro. Auf ihr können in 24 Stunden max. 30 Teile hergestellt werden. Wenn die Produktionsmenge auf 31 Teile erhöht werden soll, wird eine weitere Maschine benötigt. Die Fixkosten steigen sprunghaft von 500 auf 1000 Euro an. Solange die Produktionsmenge jetzt unter 60 Teilen bleibt, müssen keine weiteren Maschinen angeschafft werden.
- **Fixkostenfalle:** Werden durch Erweiterungsinvestitionen zusätzliche Fixkosten verursacht, diese aber nicht entgegen den Erwartungen durch zusätzlichen Umsatz gedeckt, so führen die zusätzlichen Fixkosten zu einer Verschlechterung des Ergebnisses, unter Umständen sogar zu einer Verlustsituation



Variable Kosten

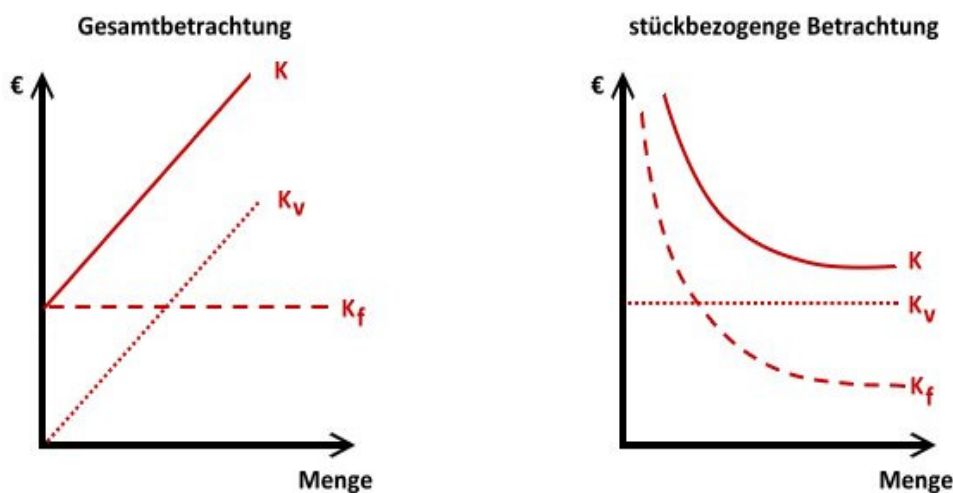
Bspl:

Zur Herstellung eines Motorrades braucht man zwei Räder und einen Motor.

Bei zehn Motorrädern braucht man zwingend zwanzig Räder und zehn Motoren.

- auch als beschäftigungsabhängige Kosten bezeichnet
- Teil der Gesamtkosten, welcher sich bei einer Änderung der betrachteten Bezugsgröße (meist Produktion, Beschäftigung) ändert
- Gegenteil der variablen Kosten → Fixkosten
- Im Gegensatz zu den Fixkosten lassen sich die variablen Kosten verursachungsgerecht auf die Produkteinheiten verteilen, um die Stückkosten zu ermitteln.

- Variable Kosten: Rohstoffkosten, Materialeinsatz, Stromverbrauch bei der Produktion
- Welche Kosten als variabel oder fix angesehen werden müssen, hängt von der konkret zu beurteilenden Entscheidungssituation sowie vom betrachteten Zeithorizont ab. Mit der Länge des Betrachtungshorizonts nimmt die Variabilität zu; langfristig können alle Kosten als variabel angesehen werden.
- Beispiele: Einbau von drei Flügeln pro Windkraftanlage



Kostenverläufe

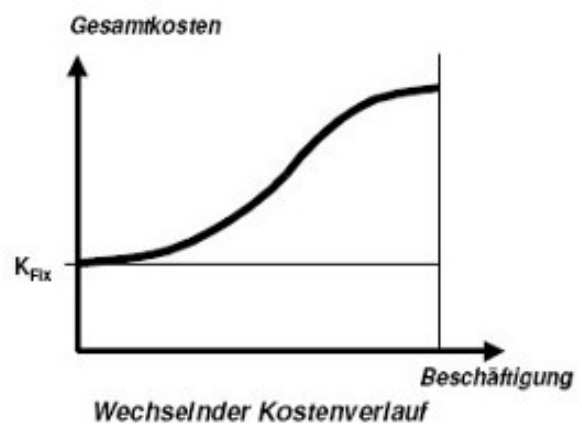
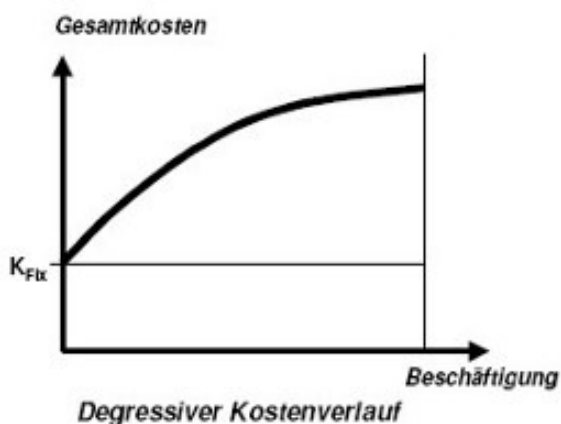
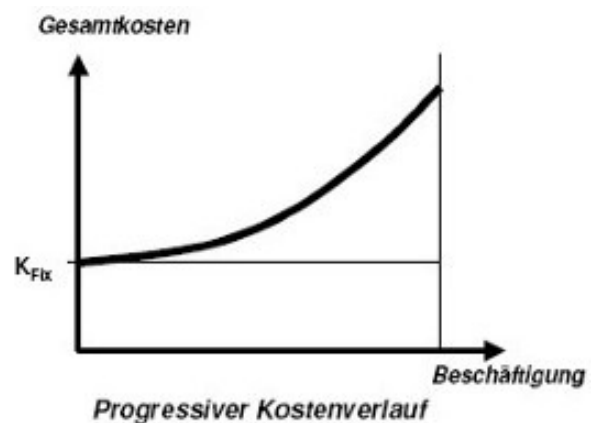
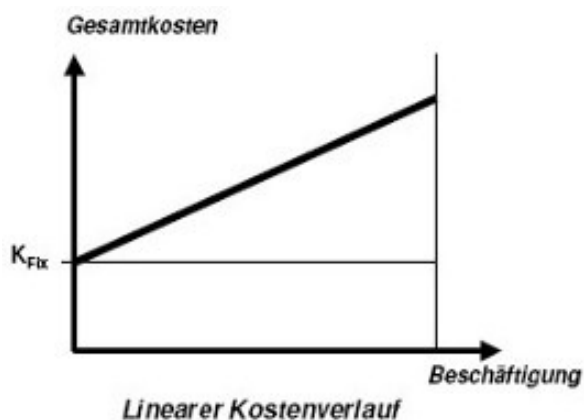
Der Verlauf der variablen Kostenfunktion kann proportional, degressiv, progressiv sein.

- **proportional (linear):** variablen Gesamtkosten K_v ändern sich im selben Verhältnis wie die Bezugsgrößenmenge x . Die variablen Stückkosten k_v bleiben – unabhängig von der Ausbringungsmenge – konstant und sind identisch mit den Grenzkosten.

Formel: $k_v = K_v \cdot x$

- **degressiv (unterproportional):** Die variablen Gesamtkosten nehmen bei steigender Beschäftigung langsamer zu. Die variablen Stückkosten verringern sich somit bei zunehmender Ausbringungsmenge (z.B. aufgrund von Nachlässen oder Rabatte, die bei hoher Mengenabnahme gewährt werden).
- **progressiv (überproportional):** Die variablen Gesamtkosten nehmen bei steigender Beschäftigung stärker zu. Die variablen Stückkosten steigen dabei an (z.B. aufgrund von Überstunden).

In der betriebswirtschaftlichen Praxis wird meist von einem proportionalen Verlauf der variablen Kosten ausgegangen.



Gesamtkosten

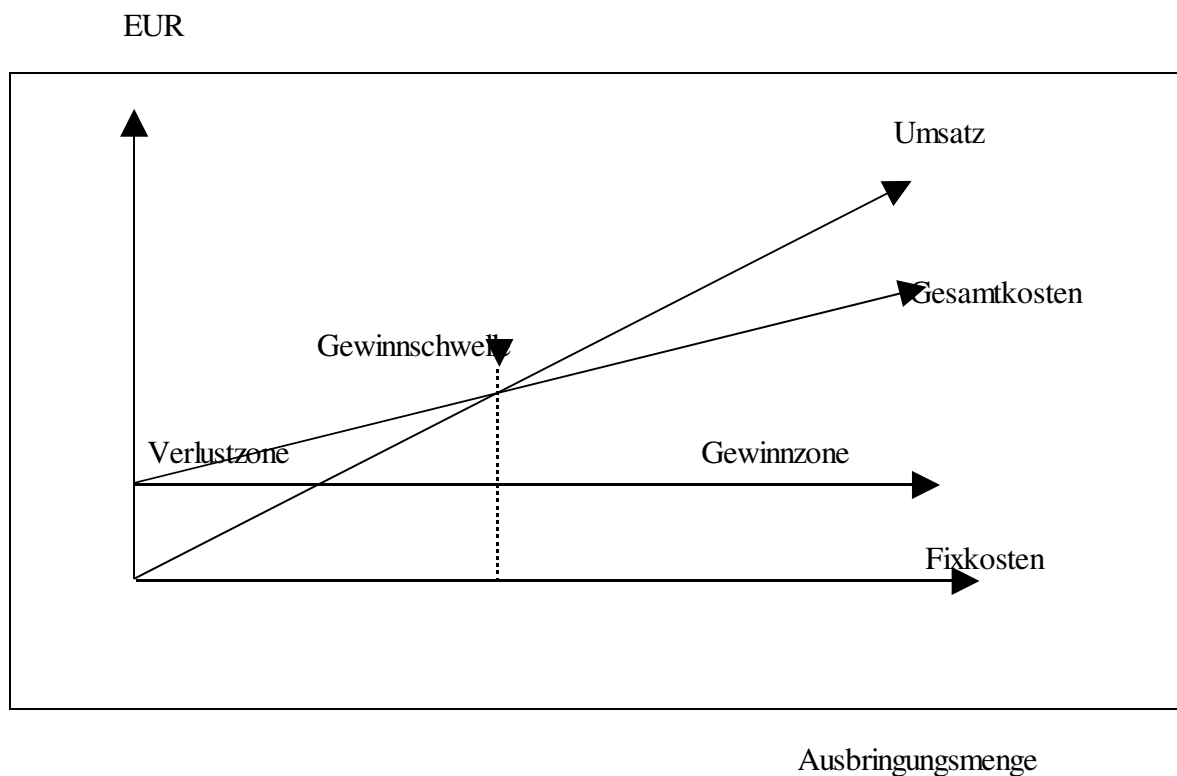
Unter dem Begriff Gesamtkosten werden in der betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung die gesamten Kosten verstanden, die durch eine Bezugsgröße verursacht werden. Der Begriff wird in der Regel bei der Kostenauflösung, bei der die Kosten in variable Kosten und fixe Kosten aufgeteilt werden, verwendet.

Es gilt

$$K_g = K_f + K_v$$

mit

K_g : Gesamtkosten, K_f : Fixkosten, K_v : variable Kosten



Deckungsbeitragsrechnung

Grundsatz

- Alle Kosten, die entstehen, müssen verdient werden! (D.h., über Erlöse wieder eingebracht werden.)
- Diese "Verdienst" ist aber nur in Bezug auf die Leistungsgesamtheit des Betriebes und in längeren Fristen zwingend notwendig.

Das heißt:

- Jedes Produkt muss zwar seine direkten Produktkosten verdienen,
 - aber **nicht jedes** Produkt muss **immer** einen (über fragwürdige Zurechnungsschlüssel ermittelten) Anteil zur Deckung der gesamten Strukturkosten erbringen.
-
- Bei Entscheidungen
 - zur Preisgestaltung,
 - zur Auftragsannahme,
 - zur Kapazitätsauslastung

ist zu beachten, dass die **vollständige Deckung** aller Strukturkosten betriebswirtschaftlicher **nur langfristig zwingend** ist.

**Warum nicht alles, was Verlust erwirtschaftet,
auch abgeschafft werden sollte**

Der Glaube, dass Produkte (Produktlinien, Sortimente, Geschäftsfelder, Leistungen), die Verlust erwirtschaften, auch stets abgeschafft werden sollten, ist schier unausrottbar, wird aber durch häufige Wiederholung in so ziemlich jeder zweiten Nachrichtensendung nicht wahrer

Deckungsbeitragsrechnung

- Verfahren zur Ermittlung des Betriebsergebnisses anhand der Deckungsbeiträge (DB) der hergestellten Produkte
- Man unterscheidet die einstufige Deckungsbeitragsrechnung (Direct Costing) sowie die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (Fixkostendeckungsrechnung)
- **einstufige Deckungsbeitragsrechnung:** zunächst werden die aufsummierten Deckungsbeiträge ermittelt und von diesen dann die kompletten Fixkosten abgezogen
- **mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung:** der gesamte Fixkostenblock wird weiter aufgespaltet und die Kosten den verursachenden Unternehmensbereichen zugerechnet.

1. Einleitung

- Ursprung in den dreißiger Jahren in den USA
- Erkenntnis, dass der Erfolg einer Abrechnungsperiode nicht nur von den Verkaufsanstrengungen auf dem Markt, sondern auch von der Produktionsmenge abhängt: Grund ist der Fixkostenanteil
- Erhöht sich nun die Produktionsmenge fällt der relative Fixkostenanteil pro Stück und der Periodenerfolg steigt.

Fixkostenarten:

- Produkt fixe Kosten – z. B. Lizenzgebühren
- Fixkosten einer Produktgruppe – z. B. Kosten des Lagers für diese Gruppe
- Fixkosten einer Erzeugnissparte – z. B. Gehalt des Spartenleiters

Ursprünglich stellt der Deckungsbeitrag (DB) somit die Differenz aus Erlös und variablen Kosten dar.

Der Stückdeckungsbeitrag (db) stellt die Differenz aus Stückpreis (P) und den variablen Stückkosten (kv) dar.

$$\mathbf{db = P - kv}$$

Der Erzeugnisdeckungsbeitrag (DB) (in Bezug auf die Summe alle verkauften Erzeugnisse) stellt somit die Differenz aus dem Gesamterlös eines Erzeugnisses (E) und den dazugehörigen gesamten variablen Kosten (Kv) dar.

$$\mathbf{DB = E - Kv}$$

ferner $\mathbf{DB = db \text{ mal } x}$ (x = Ausbringungsmenge)

Beispiel: Ernie gründet in der Sesamstraße einen Kekshandel. Er mietet einen Laden für



monatlich € 500,-. Mit Bert zusammen kauft er 1.000 Tüten Kekse für je € 1,- und kann diese für je € 3,- verkaufen.

Wie viele Tüten Kekse muss er verkaufen, um die Ladenmiete zu erwirtschaften?

Berechnung:

1. Berechnung des Deckungsbeitrages:

Erlös pro Kekstüte:	3,00
./. variable Kosten:	1,00

Deckungsbeitrag pro Stück: 2,00

2. Berechnung des break-even-Punktes

$$500,- \text{ ./. } 2,- = 250 \text{ Tüten}$$



2. Einfache Deckungsbeitragsrechnung (Direct Costing)

Hierbei werden lediglich die gesamten Fixkosten vom Gesamtdeckungsbeitrag abgezogen. Eine Differenzierung erfolgt nicht, da die Fixkosten als kurzfristig nicht beeinflussbar gelten.

1. Die variablen Kosten einzelner Kostenstellen/-träger werden von den Umsatzerlösen abgezogen. So werden die Deckungsbeiträge jeder Kostenstelle/-träger ermittelt.

Um das Betriebsergebnis zu erhalten werden die fixen Kosten vom Deckungsbeitrag (DB) abgezogen. Sind die Deckungsbeiträge nun größer als die fixen Kosten, erzielt die Unternehmung einen Gewinn.

Schema:

	Umsatzerlöse
./. variable Kosten der Erzeugnisse	

	= Deckungsbeitrag
./. gesamte fixe Kosten der zu ermittelnden Periode	

	= Betriebsergebnis

Beispiel zur einstufigen Deckungsbeitragsrechnung

	Produkt A	%	Produkt B	%	Gesamt
Umsatzerlös	300.000 €	100	500.000 €	100	800.000 €
Variable Kosten	140.000 €	47	250.000 €	50	390.000 €
Deckungsbeitrag	160.000 €	53	250.000 €	50	410.000 €
Fixe Kosten					260.000 €
Ergebnis					150.000 €

Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung baut auf der einstufigen auf. Wie bei dieser werden nur die variablen Kosten den Kostenrägern zugerechnet.

- Im Unterschied zum Direct Costing gehen die Fixkosten nicht in einem geschlossenen Block in die Ergebnisrechnung ein
- Sie werden vielmehr differenziert behandelt und in hierarchische Schichten aufgespalten
- Ziel ist es dabei, die Fixkosten als Einzelkosten bestimmten Bezugsobjekten möglichst verursachungsgerecht zuzuordnen
- So lassen sich die Fixkosten z.B. differenzieren in
 1. Fixkosten, die der einzelnen Erzeugnisart zugerechnet werden können
(z.B. FuE-Kosten, Kosten einer speziell auf den Absatz einer Produktart gerichteten Marketingmaßnahme, Kosten für Spezialwerkzeuge zur Herstellung dieser Produktart, Abschreibungen auf eine Einprodukthanlage),
 2. Fixkosten, die durch einzelne Erzeugnisgruppen entstehen
z.B. Miete für ein Gebäude, in dem verschiedene Produktarten hergestellt werden),
 3. Fixkosten, die mit einzelnen Kostenstellen im Zusammenhang stehen
(z.B. Gehalt des Leiters einer Kostentelle, in der einzelne Produktarten bearbeitet werden),
 4. Fixkosten einzelner Betriebsbereiche
(z.B. Gehalt des Bereichsleiters (Niederlassungsleiters),

5. Fixkosten der Gesamtunternehmung
(z.B. Gehalt des Buchhalters des Unternehmens,
Vorstandsgehälter, Kosten einer imagepflegenden
Maßnahme des Unternehmens).

1. Beispiel zur mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung

	Unternehmen									
Sparte/Bereich	Bereich 1					Bereich 2				
Produktgruppe	11			12		21		22		
Produktart	111	112	113	121	122	211	212	221	222	223
Nettoerlöse	100	87	59	86	120	95	43	76	32	52
- variable Kosten	56	42	22	61	65	66	11	43	12	25
= Deckungsbeitrag 1	44	45	37	25	55	29	32	33	20	27
- Produktart-Fixkosten	15	30	25	10	32	11	16	21	8	5
= Deckungsbeitrag 2	29	15	12	15	23	18	16	12	12	22
Summe DB 2	56			38		34		46		
- Produktgruppen-Fixkosten	22			13		16		32		
= Deckungsbeitrag 3	34			25		18		14		
Summe DB 3	59					32				
- Bereichs-Fixkosten	12					6				
= Deckungsbeitrag 4	47					26				
Summe DB 4	73									
- Unternehmens-Fixkosten	20									
= Betriebsergebnis	53									

2. Beispiel

	Produkt A- 1	Produkt A- 2	Produkt B- 1	Produkt B- 2	Gesamt
Umsatzerlös	300.000 €	500.000 €	160.000 €	200.000 €	1160000
Variable Kosten	140.000 €	250.000 €	60.000 €	120.000 €	570.000 €
Deckungsbeitrag I	160.000 €	250.000 €	100.000 €	80.000 €	590.000 €
Produktfixe Kosten	60.000 €	130.000 €	120.000 €	30.000 €	<u>340.000 €</u>
Deckungsbeitrag II	100.000 €	120.000 €	-20.000 €	50.000 €	250.000 €
Bereichsfixe Kosten		110.000 €		20.000 €	<u>130.000 €</u>
Deckungsbeitrag III	100.000 €	10.000 €	-20.000 €	30.000 €	120.000 €
Unternehmensfixe Kosten					15.000 €
Betriebsergebnis					105.000 €

3. Gewinnschwelle oder break-even-Punkt

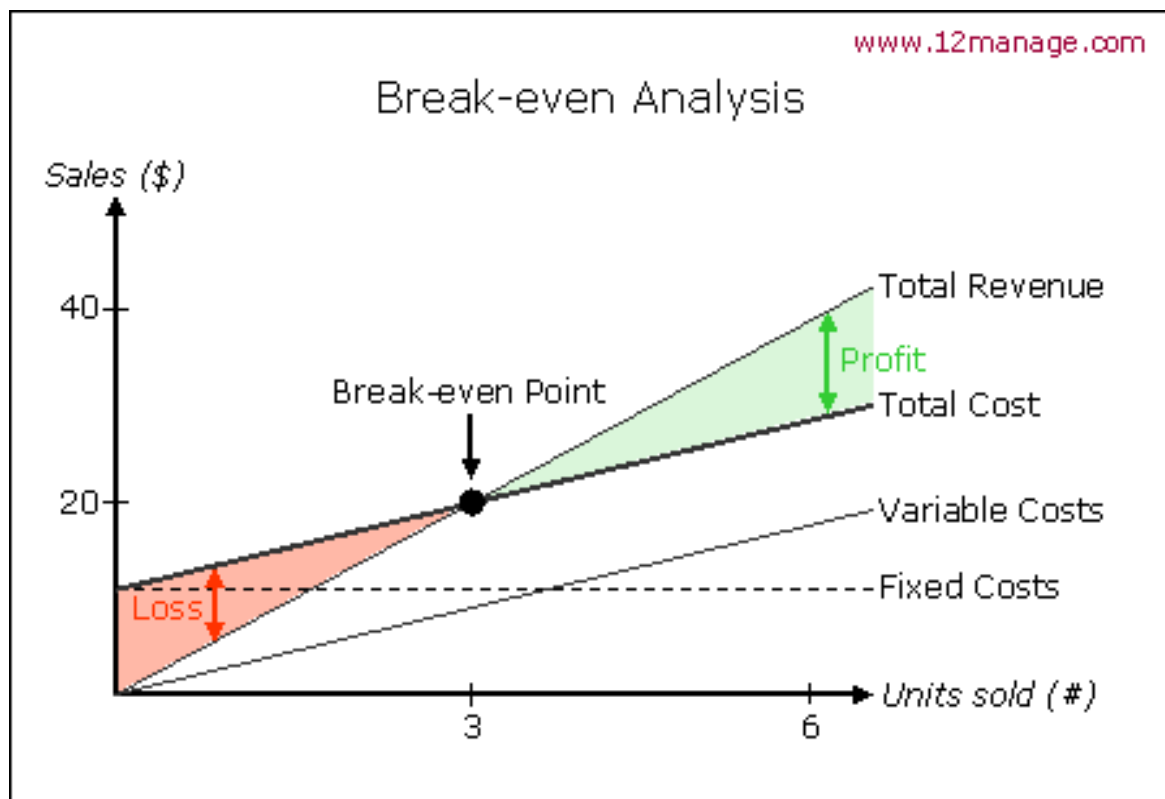
- der Punkt, an dem Erlös und Kosten einer Produktion (oder eines Produktes) gleich hoch sind und somit weder Verlust noch Gewinn erwirtschaftet wird
- an der Gewinnschwelle ist der Gesamtdeckungsbeitrag (DB) aller abgesetzten Produkte identisch mit den Fixkosten
- Wird die Gewinnschwelle überschritten, macht man Gewinne, wird sie unterschritten, macht man Verluste

- Die Gewinnschwelle kann für ein Produkt (Ein-Produkt-Betrachtung) oder mehrere Produkte (Mehr-Produkt-Betrachtung) berechnet werden.

Ausgangspunkt der Gewinnschwellenanalyse ist die Fragestellung

- wie viele Produkte müssen produziert und abgesetzt werden, um die Fixkosten zu decken? (Ein-Produkt-Betrachtung)
- wie viel Umsatz muss durch die betrachteten Produkte erwirtschaftet werden, um die Fixkosten zu decken? (Mehr-Produkt-Betrachtung)

Die Gewinnschwellenanalyse (Break-even-Analyse) ist ein wichtiges Instrument für die Unternehmensplanung. Sie hilft, den Einfluss von Änderungen der Kostenstruktur zu analysieren und die Anforderungen an die Absatzmenge festzustellen



Der Break-Even-Punkt wird auch als Gewinnschwelle

bezeichnet. Es ist dies jener Punkt, an dem die Gewinne und Verluste gleich Null sind. Das bedeutet, dass an diesem Punkt das Produktions- und Absatzvolumen bzw. die Gesamterlöse zu einem bestimmten Verkaufspreis genau den Gesamtkosten entsprechen

04.02.2008

Continental erreicht operative Gewinnschwelle im US-Pkw-Reifengeschäft

Hannover (aktiencheck.de AG) - Der im DAX30 notierte Automobilzulieferer Continental AG (ISIN DE0005439004/ WKN 543900) konnte erstmals seit zehn Jahren im Pkw-Reifengeschäft in den USA die operative Gewinnschwelle erreichen.

"Wir haben uns im operativen Ergebnis im Ersatzgeschäft wie auch in der Erstausrüstung stark verbessert", erklärte Dr. Alan Hippe, der seit Mai 2005 als Präsident der Continental Tire North America Inc. (CTNA) für das amerikanische Pkw-Reifengeschäft zuständig ist.

Dr. Hippe betonte, dass neben konsequenter Kostenoptimierung in Produktion, Logistik und Verwaltung vor allem ein umfassend erneuertes Produktangebot sowie eine komplett neu aufgestellte und gezielte Kunden- und Marketingstrategie zum erfolgreichen Turnaround beigetragen haben: "In diesem Jahr werden wir in Nordamerika rund 50 Prozent Pkw-Reifen verkaufen, die es Anfang 2005 noch nicht einmal als Idee gegeben hat."

4. Erkenntnisse aus der Deckungsbeitragsrechnung

- Auf welche Produkte (~gruppen) sollte sich der Betrieb am meisten konzentrieren?
- Welche Produkte sind unwirtschaftlich?
- Was ist die absolute Preisuntergrenze? (var. Kosten gerade so gedeckt)
- Selber produzieren, oder beim Lieferanten bestellen?
- Zusatzaufträge annehmen?
- Wann wird die Gewinnschwelle erreicht --> Produktionsplanung, Absatzplanung

5. Fazit

Die Deckungsbeitragsrechnung

- gut geeignet, um für einzelne Produkte bzw. Produktgruppe den Beitrag zum Betriebsergebnis zu ermitteln
- Auskunft über die Kostenstruktur im Unternehmen und wie diese aufgegliedert wird
- Somit kann der Controller mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung Vorschläge erarbeiten, die eine effizientere Produktion ermöglichen

- Ein Produkt z. B., aufgrund eines negativen Deckungsbeitrages III aus dem Sortiment zu entfernen, obwohl die variablen und fixen Kosten des Produktes sowie sogar bereichsfixe Kosten vollständig gedeckt waren, wird sich negativ auf das gesamte Unternehmensergebnis auswirken
- Die Deckungsbeiträge, die das Produkt bisher erzielt hat würden zur Deckung der unternehmensfixen Kosten fehlen und müssten von anderen Produkten mit getragen werden
- Das Betriebsergebnis wird sinken
- Produkte, die keinen positiven Deckungsbeitrag I erzielen - also noch nicht einmal die variablen Kosten decken, könnten jedoch für eine Streichung aus dem Sortiment, in Erwägung gezogen werden. Das Betriebsergebnis könnte dadurch zunehmen.