



BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEGRIFFE FÜR QUALITÄTSMANAGER

Damit die Deckung stimmt

Immer dringlicher müssen Qualitätsmanager über die wirtschaftlichen Aspekte ihres Tuns Rechenschaft ablegen. Die Zusammenarbeit von Qualitätsmanagement und kaufmännischem Bereich erfordert das Beherrschen einer ge-

meinsamen Sprache. Betriebswirtschaftliche Schlüsselbegriffe, denen Sie besonders häufig begegnen, stellen wir Ihnen in unserer neuen Reihe vor. In diesem und im nächsten Monat erläutern wir den:

Deckungsbeitrag

Die Deckungsbeitragsrechnung hat ihren Ursprung in den dreißiger Jahren des vorigen Jahrhunderts. In den USA entwickelte sich die Erkenntnis, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht nur von den Verkaufsanstrengungen auf dem Markt, sondern auch von der Produktionsmenge abhängt. Der Grund dafür liegt darin, dass sich die Kosten in Bezug auf die erzeugten Mengen nicht gleich verhalten:

- ▶ Zum einen fallen bei der Erzeugung von Produkten und Leistungen Ausgaben an – zum Beispiel für Material und Energie, für den Lohn der Fertigungsmitarbeiter oder für bezogene Leistungen –, die von der gefertigten Menge unmittelbar abhängig sind. Sie werden als Produktkosten bezeichnet. Weil die Höhe dieser Kosten sich proportional zur erzeugten Menge verhält, nennt man sie oft auch proportionale oder variable Kosten.
- ▶ Zum anderen verfügt jedes Unternehmen über eine bestimmte Struktur – beispielsweise Arbeits- und Büroräume, Maschi-

nen und Ausrüstungen oder Fahrzeuge und andere logistische Einrichtungen sowie Lohn und Gehalt der diese Strukturen betreibenden Menschen. Für diese Strukturen entstehen gesonderte Ausgaben. Sie werden als Strukturkosten bezeichnet. Weil diese Kosten in gewissen Grenzen weitgehend unabhängig sind von der Menge an erzeugten Produkten und Leistungen, nennt man sie oft auch fixe Kosten.

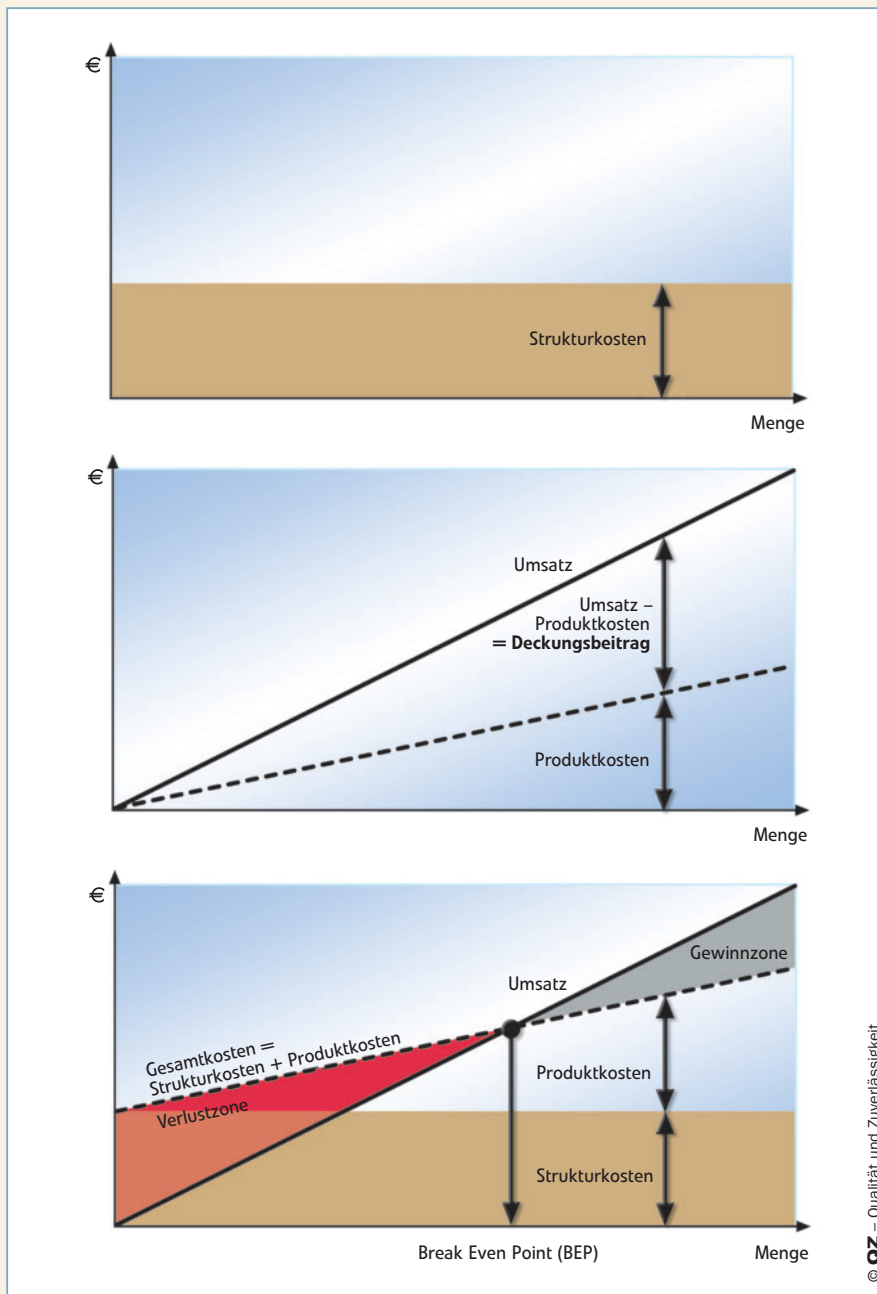
Seine Strukturkosten – wie etwa die Miete für die Arbeits- und Büroräume – muss das Unternehmen bezahlen, auch wenn es gar nichts produziert (Bild 1 oben). Es kann sie nur dann decken, wenn es einen Überschuss der Umsatzerlöse aus dem Verkauf seiner Produkte und Leistungen über die bei deren Erzeugung entstehenden Produktkosten erzielt. Dieser Überschuss wird als Deckungsbeitrag bezeichnet (Bild 2 Mitte). Solange die Summe aller Deckungsbeiträge das Volumen der Strukturkosten nicht übersteigt, erzeugt das Unternehmen einen Verlust. Erst wenn die Schwelle der Strukturkosten über-

schritten wird, gelangt es in die Gewinnzone. Dieser Übergangspunkt wird als Break Even Point (BEP) bezeichnet (Bild 1 unten).

Beispiel:

Ein Unternehmen zahlt für seine Arbeits- und Lagerräume eine Jahresmiete von 300 T€. Hinzu kommen Gehälter für leitende Angestellte in Höhe von 800 T€, Ausgaben für Marketing und Vertrieb von insgesamt 1600 T€, für Entwicklung und Arbeitsvorbereitung von 250 T€ sowie für Einkauf, Lager, Verwaltung, Versicherung und sonstige Ausgaben in Höhe von 1050 T€.

- Insgesamt ergeben sich daraus Strukturkosten von jährlich 4000 T€.
- Das Unternehmen erzeugt eine Produktgruppe A mit einem Verkaufspreis von 370 €/Stück und verkauft Handelswaren B mit einem Erlös von 660 €/Stück. Die direkt abhängigen Fertigungskosten von A (Material, Energie, Lohn), also die Produktkosten, betragen 160 €/Stück, die Wareneinstandskosten für B liegen bei



© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

Bild 1. Rechnen mit Deckungsbeiträgen: Strukturkosten (oben), Deckungsbeitrag (Mitte) und Break Even Point (unten)

370 €/Stück (alle Angaben beziehen sich auf den Durchschnitt).

- Der Deckungsbeitrag bei A liegt also bei 210 €/Stück. Bei B beträgt er 290 €/Stück.
- Der BEP liegt damit bei einer Menge von reichlich 19 TStk A ($19,05 \text{ TStk} \cdot 210 \text{ €/Stück} = 4000 \text{ T€}$) oder knapp 14 TStk B ($13,79 \text{ TStk} \cdot 290 \text{ €/Stück} = 4000 \text{ T€}$) oder einer beliebigen Mischung zwischen den beiden Grenzmengen.

Das Denken in Deckungsbeiträgen bringt vielfältige Nutzungsmöglichkeiten mit sich:

- ▶ umsatzabhängige Preisflexibilität,
- ▶ Entscheidungshilfe über Fertigung bezie-

ungsweise Wareneinkauf bei begrenzten Kapazitäten und alternativen Verkaufsmöglichkeiten,

- ▶ Variabilisierung von Strukturkosten, sofern daraus keine strategische Schwächung entsteht,
- ▶ eindeutige Zuordnung von Verantwortung für Leistung und Kosten durch die mehrstufige Gliederung der Strukturkosten.

In der Sprache der Betriebswirtschaftslehre ist die Deckungsbeitragsrechnung ein Verfahren zur Ermittlung des Betriebsergebnisses eines Unternehmens mithilfe der Deckungsbeiträge der hergestellten Produkte. Man unterscheidet die einstufige Deckungsbeitragsrechnung (Direct Costing) sowie die

mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (Fixkostendeckungsrechnung). Bei der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung werden zunächst die aufsummierten Deckungsbeiträge ermittelt und von diesen dann die kompletten Fixkosten abgezogen. Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung versucht, den Fixkostenblock weiter aufzuspalten und die Kosten den verursachenden Unternehmensbereichen zuzurechnen.

Aufgrund ihrer großen Anwendungsbreite gehört die Deckungsbeitragsrechnung zu den am häufigsten genutzten Controlling-Instrumenten. Über ihren Nutzen und ihre Ausführung informieren wir in der folgenden Ausgabe detaillierter. □

Erfahrung gesucht!

Welche kaufmännischen Begriffe begegnen Ihnen besonders häufig? Welcher interessiert Sie am brennendsten?

Gestalten Sie diese Artikelreihe mit! Schreiben Sie uns an:

qz@hanser.de, Stichwort „BWL-Begriffe“

Unsere Experten antworten!

Sie haben Fragen zum Thema „BWL und Qualitätsmanagement“? Unsere Autoren antworten Ihnen! Schreiben Sie uns an:

qz@hanser.de, Stichwort „BWL-Expertise“

Beitragsserie

Bisher haben wir Ihnen in dieser Serie folgende Begriffe vorgestellt:

QZ 2/2010: Wertschöpfung,

QZ 3/2010: Betriebsergebnis.

Alle bisher erschienenen Teile unserer Serie finden Sie online zum Download:

www.qm-infocenter.de/bwl-begriffe

Autoren

Dr. Walter Schmidt, geb. 1950, ist freiberuflicher Strategie- und Controlling-Berater in Berlin sowie Mitglied im Vorstand des Internationalen Controller Vereins (ICV).

Dipl.-Ing. Rainer Vieregge, geb. 1953, ist freiberuflicher Unternehmensberater für Organisationsentwicklung in Aachen sowie Leiter zweier Fachkreise im ICV.

Kontakt

Walter Schmidt
walter@ask-schmidt.de

Rainer Vieregge
r.vieregge@4egge4you.de