

In Abb. 2.1 wird gezeigt, wie bei einer Kalkulation mit *Vollkosten falsche Sortimentsentscheidungen* gefällt werden können. Im vorliegenden Beispiel werden zunächst die beiden Produkte A und B hergestellt. Beim Produkt A werden 500.000,- € Erlöst. Nach Abzug der variablen und fixen Kosten bleibt ein Gewinn von 100.000,- € übrig. Das Produkt B erzielt einen Erlös von 300.000,- €. Nach Abzug der variablen und fixen Kosten entsteht ein Verlust von 50.000,- €. Insgesamt erzielt man mit beiden Produkten ein Betriebsergebnis in Höhe von 50.000,- €.

Wenn die Geschäftsleitung entscheidet, das verlustbringende Produkt B nicht mehr herzustellen, dann stellt sich die Situation folgendermaßen dar: Das Produkt A muss in diesem Falle alle Fixkosten, d. h. auch die Fixkosten des Produktes B in Höhe von 70.000,- € tragen. Damit liegt der gesamte Betriebsgewinn statt bei 50.000,- € nur noch bei 30.000,- €. Der Grund liegt darin, dass das Produkt B auch einen Deckungsbeitrag zur Deckung seiner eigenen Fixkosten in Höhe von 20.000,- € ( $300.000,- € - 280.000,- € = 20.000,- €$ ) geleistet hätte. Dieser Deckungsbeitrag fehlt dem Unternehmen bei Wegfall des Produktes B, so dass sein Gewinn um diese 20.000,- € von vorher 50.000,- € auf nunmehr 30.000,- € schmilzt.

Abbildung 2.2 zeigt, wie der Deckungsbeitrag in das Gefüge der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV: s. Springer Essential: Controlling für Ingenieure) und der Kennzahl ROI (Return on Investment) eingebettet ist und den Gewinn maßgeblich beeinflusst.

Im gestrichelten Bereich der Abb. 2.2 wird der *Deckungsbeitrag* ermittelt (Deckungsbeitrag = Nettoumsatz – variable Kosten) und im *strich-punktierten* Bereich die *Fixkosten*. Sie setzen sich aus den fixen Gemeinkosten zusammen. Gemeinkosten sind Kosten, die für alle Bereiche des Unternehmens anfallen (z. B. Verwaltung). Es gibt auch variable Gemeinkosten, die zwar für alle Bereiche anfallen, aber nur, wenn das Unternehmen Produkte und Dienstleistungen herstellt. Zieht man die Fixkosten vom Deckungsbeitrag ab, so entsteht ein Gewinn (wenn der Betrag negativ ist, ein Verlust). Die Kennzahl: Gewinn pro Nettoumsatz ist die

Produkt A			Produkt B		Verlust -50.000 €
Erlös 500.000 €			Erlös 300.000 €		
variable Kosten 300.000 €	fixe Kosten 100.000 €	Gewinn 100.000 €	variable Kosten 280.000 €		
gesamt Betriebsergebnis: 50.000 €			fixe Kosten 70.000 €		

Produkt B wird nicht mehr gefertigt		
Erlös 500.000 €		
variable Kosten 300.000 €	fixe Kosten 170.000 €	Gewinn 30.000 €

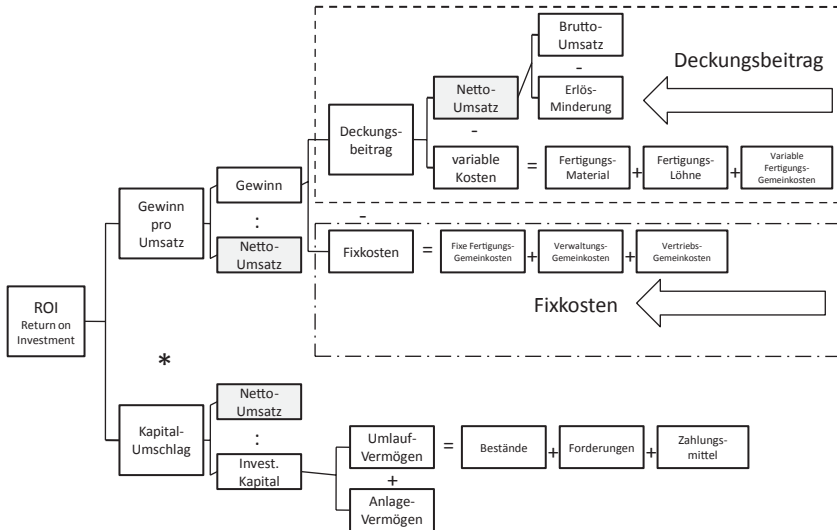
**Abb. 2.1** Vorteile der Deckungsbeitragsrechnung. (Quelle: Hering, E., Draeger, W.: Handbuch der Betriebswirtschaft für Ingenieure, Springer-Verlag, 3. Auflage 2000)

*Umsatzrendite*, d. h., der pro Umsatz erzielte Gewinn. Im unteren Bereich wird der *Kapitalumschlag* errechnet (Nettoumsatz geteilt durch investiertes Kapital). Das investierte Kapital ist die Summe aus Umlaufvermögen (UV) und Anlagevermögen (AV). Diese Werte werden aus der Bilanz des Unternehmens übernommen. Die *Gesamtkapital-Rentabilität* (ROI) ist das Produkt aus Umsatzrendite multipliziert mit dem Kapitalumschlag (s. Springer Essential: „Controlling für Ingenieure“; Abschn. 3.9, Abb. 3.13). Aus Abb. 2.2 ist zu erkennen, dass der Deckungsbeitrag eine wichtige Kennzahl zur Beurteilung des *Erfolges* eines Unternehmens ist.

Die weiteren Vorteile der Deckungsbeitragsrechnung liegen in folgenden drei wichtigen strategischen Dimensionen:

- *Unternehmen, Sparten oder Produkte*

Die Deckungsbeitragsrechnung kann für das ganze Unternehmen, für Teile des Unternehmens (z. B. Sparten) oder Produkte angewandt werden. Der Sparten- oder Produkt-Deckungsbeitrag zeigt die ertragsstarken Sparten bzw. Produkte



**Abb. 2.2** Deckungsbeitrag innerhalb der Gewinn- und Verlustrechnung. (eigene Darstellung)

auf (s. Abschn. 3.1, Abb. 3.1). Alle in diesem Werk beschriebenen Beispiele sind auch auf diese Bereiche anwendbar.

- *Markt*

Die Deckungsbeiträge in der Branche, in den Regionen oder der Kunden geben Aufschluss über gewinnträchtige Branchen, Regionen und Kunden.

- *Mitarbeiter*

Werden die Vertriebsmitarbeiter durch ihre Deckungsbeiträge beurteilt (und auch provisioniert), dann kann man die erfolgreichen Vertriebsleute feststellen. Dies sind jene Personen, die hohe Deckungsbeiträge für das Unternehmen liefern. Eine reine Umsatzprovision hat demgegenüber den Nachteil, dass auch Provisionen gezahlt werden, wenn durch die Umsätze Verluste entstehen.



<http://www.springer.com/978-3-658-04854-9>

Deckungsbeitragsrechnung für Ingenieure

Hering, E.

2014, VII, 33 S. 13 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04854-9