

# Aufträge mit hohem Deckungsbeitrag bevorzugen

## Deckungsbeitragsrechnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Von Pius Schöpfer  
Gärtnermeister/Unternehmens-  
berater  
Häggingen

Mancher Unternehmer ist schon vor der Frage gestanden, ob er nun den Auftrag für den Sitzplatz von Familie Huber oder aber jener für das Biotop von Familie Meier ausführen soll. Beide Aufträge können aufgrund des zu knappen Personalbestandes nicht angenommen werden. Doch welcher ist vorzuziehen? Die Deckungsbeitragsrechnung gibt aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine klare Antwort auf die Frage.

Auszuführen ist jener Auftrag, der den grösseren Deckungsbeitrag abwirft. Dies hört sich einfach an – und ist es auch. Doch was ist überhaupt ein Deckungsbeitrag? Im Rahmen des betrieblichen Rechnungswesens kennt man verschiedene Kostenrechnungsverfahren. Neben Vollkostenrechnungen (Vollkostenkalkulationen) existieren

auch verschiedene Teilkostenrechnungen. Am bekanntesten ist die Deckungsbeitragsrechnung (DB-Rechnung). Vollkostenrechnungen basieren auf der Trennung von Einzel- und Gemeinkosten. Die Deckungsbeitragsrechnung unterscheidet hingegen zwischen fixen und variablen Kosten. Für die DB-Rechnung sind letztere relevant.

Der Leitgedanke der Deckungsbeitragsrechnung besteht darin, dass die in einem Betrieb anfallenden Fixkosten, wie Zinsen, Mieten, Abschreibungen und Versicherungen zumindest kurzfristig nicht beeinflusst und somit reduziert werden können. Neue, zusätzliche Aufträge haben auf die fixen Kosten keine Auswirkungen, sondern verursachen nur variable Kosten. Darunter fallen Waren- oder Materialkosten, Fertigungslöhne sowie Gemeinkosten, die sich mit dem Beschäftigungsvolumen ändern, z.B. Reparaturen, Betriebsstoffe und Unterhalt von Maschinen oder Fahrzeugen.

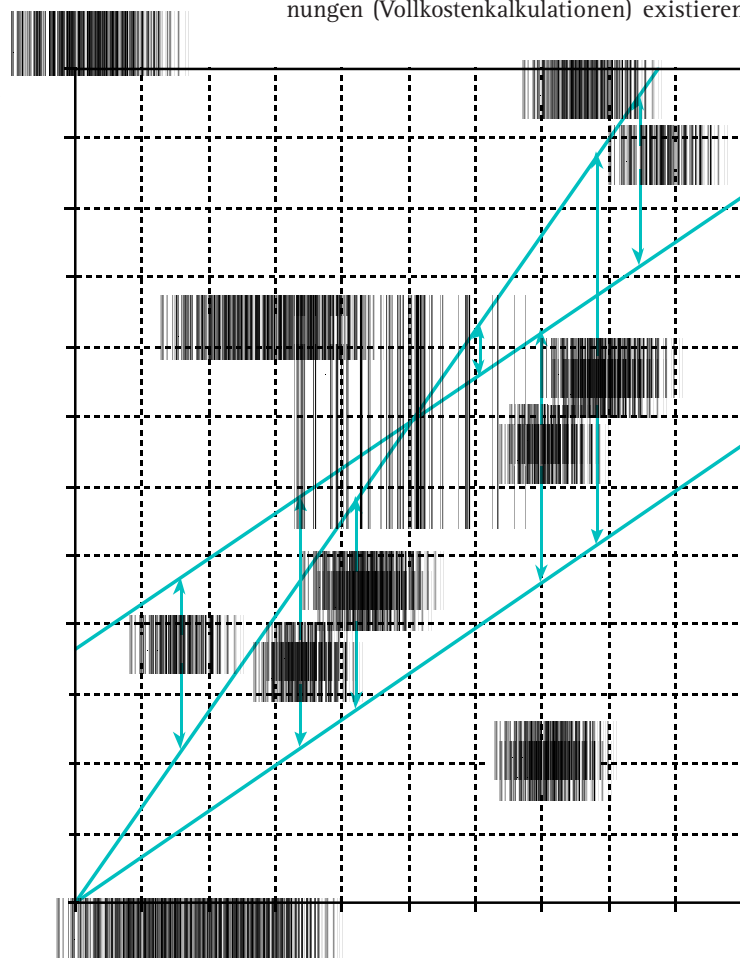
### Berechnung des Deckungsbeitrages

Für eine Deckungsbeitragsrechnung brauchen wir zwei Werte. Den Erlös und die variablen Kosten. Diese können auf eine Leistungseinheit (Stück, Stunde) oder auf einen grösseren Bereich (Gesamtbetrieb oder Tätigkeitssparten wie Biotopbau, Gartenunterhalt) bezogen sein.

Erlös
- Variable Kosten
= <b>Deckungsbeitrag</b>
- Fixe Kosten
= <b>Gewinn/Verlust</b>

Die Summe aller Deckungsbeiträge dient zur Deckung der fixen Kosten. Daher stammt auch dessen Namen. Je höhere Deckungsbeiträge erzielt werden, umso eher sind die fixen Kosten gedeckt. Wenn dies der Fall ist, entsteht Gewinn. Reichen die im Laufe eines Jahres erzielten Deckungsbeiträge nicht aus, um die fixen Kosten zu decken, erzielt das Unternehmen einen Verlust.

Abb. 1: Nutzwelken- bzw. Deckungsbeitrags-Diagramm (nach L. Möckel, verändert P. Schöpfer. *Diagramme du seuil de profitabilité respectivement du degré de couverture (des frais).*)



## Vorteile der Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung liefert Daten für Entscheidungen auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens. Sie ist zudem ein Instrument für die Zukunftsplanung.

Durch die Aufteilung in variable (proportionale) und fixe Teile werden förderungswürdige oder zu streichende Produkte bzw. Leistungen oder Bereiche schneller erkannt. Es ist somit auch ein Mittel zur optimalen Angebotsgestaltung. Hierzu ein Beispiel: Ein Betrieb hat drei verschiedene Tätigkeitsgebiete. In der Tab. 1 sind die Basisdaten aufgeführt.

Aufgrund der beiden Kennzahlen (Ertragsstärke und Erfolgsbeitrag, siehe Formel 1) kann man erkennen, dass der Bereich B sehr ertragsstark ist und einen grossen Beitrag zur Deckung der Fixkosten bringt. Ein Umsatzeinbruch in diesem Bereich hätte für die Unternehmung markante negative Auswirkungen. Im weiteren zeigt die Zusammenstellung auch, dass der Bereich C gefördert werden sollte, da er ertragsstärker ist als der Bereich A.

### Formel 1: Berechnung zur Ertragsstärke bzw. zum Erfolgsbeitrag

$$\text{Ertragsstärke} = \frac{100 \times \text{Deckungsbeitrag}}{\text{Erlös}}$$

$$\text{Erfolgsbeitrag} = \frac{100 \times \text{Deckungsbeitrag Teilbereich}}{\text{Deckungsbeitrag Total}}$$

## Nutzwelenermittlung

Mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung lässt sich auch die Nutzwelle ermitteln. Weitere Ausdrücke für den gleichen Begriff sind Gewinnschwelle und Break-even-point. Es ist jener Punkt, bei dem weder ein Gewinn noch ein Verlust entsteht. Das beige-fügte Diagramm (Abb.1) veranschaulicht die Sachverhalte. Es wird deutlich sichtbar, dass die Nutzwelle nicht nur von der Fixkostenhöhe, sondern insbesondere auch von der steigenden Kapazitätsauslastung und damit von der zunehmenden Deckungsbeitragssumme abhängt. Eine Erkenntnis, die bei der Erfolgsoptimierung in einem Garten- und Landschaftsbau-Unternehmen von besonderer Bedeutung ist.

Der Break-even-point lässt sich wertoder mengenmässig ermitteln. Bei einem Garten- und Landschaftsbaubetrieb können dies der Mindestumsatz oder die Anzahl der verrechenbaren (produktiven) Stunden sein. Im zuvor beschriebenen Beispiel des Garten-

### Formel 2: Nutzwelenermittlung

$$\text{Nutzwelle mengenmässig} = \frac{\text{Fixkosten}}{\text{Deckungsbeitrag pro produktive Std.}}$$

$$\text{Deckungsbeitrag in \% Umsatz} = \frac{\text{Deckungsbeitrag pro produktive Std.} \times 100}{\text{Umsatz pro prod. Std.}}$$

$$\text{Nutzwelle umsatzmässig} = \frac{\text{Fixkosten} \times 100}{\text{Deckungsbeitrag in \% Umsatz}}$$

und Landschaftsbaubetriebs ergeben sich folgende Werte (siehe Formel 2).

Das beispielhaft beschriebene Unternehmen muss somit rund 1,5 Mio Franken Umsatz (Tab. 2) erzielen. Erst dann erreicht es die Gewinnschwelle. Bezüglich des notwendigen Personals lässt sich sagen, dass im produktiven Bereich acht oder neun Personen ganzjährig beschäftigt sein müssen.

## Gesamte Kosten beachten

Der gravierendste Nachteil von Deckungsbeitragsrechnungen ist der Umstand, dass man bei der Berechnung eines Auftrages in den meisten Fällen einen Deckungsbeitrag erhält. Sonst macht es gar keinen Sinn, den Auftrag auszuführen. Langfristig müssen aber die gesamten Kosten gedeckt sein. Sonst ist der Fortbestand eines Unternehmens gefährdet.

Gerade bei einer überhitzten Konjunkturlage, wie sie zur Zeit im Bereich des Garten- und Landschaftsbau besteht, sind Deckungsbeitragsrechnungen ein ausgezeichnetes Instrument der Betriebsführung. Sie liefern klare Aussagen und Auskünfte im Rahmen der Entscheidungsfindung bei der Auftragsauswahl. ■

### Begriffsdefinitionen

Einzelkosten	Kosten, die sich direkt einer Leistung/einem Produkt zuordnen lassen (z.B. Materialeinkauf, Fertigungslöhne). Werden auch als Direktkosten bezeichnet.
Gemeinkosten	Kosten, die nicht direkt einer Leistung zugeordnet werden können (z.B. Büro- und Verwaltungskosten, Zinsen). Weitere Bezeichnung: Indirekte Kosten.
Fixe Kosten	Sind bezogen auf eine Leistung oder auf ein Produkt. Sie lassen sich innerhalb eines Zeitabschnittes nicht verändern.
Variable Kosten	Sie entstehen nur bei einer Leistungserstellung. Je mehr hergestellt oder produziert wird, desto höher fallen sie gesamtbetrieblich gesehen aus.

	Total	Bereich A	Bereich B	Bereich C
Erlös	900 000.-	500 000.-	230 000.-	170 000.-
- variable Kosten	648 000.-	420 000.-	105 000.-	123 000.-
= Deckungsbeitrag	252 000.-	80 000.-	125 000.-	47 000.-
<b>Ertragsstärke</b>		<b>16,00 %</b>	<b>54,40 %</b>	<b>27,60 %</b>
<b>Erfolgsbeitrag</b>		<b>31,70 %</b>	<b>49,60 %</b>	<b>18,60 %</b>

Tab. 1: Basisdaten zur Deckungsbeitragsrechnung als Mittel zur optimalen Angebotsgestaltung.

Umsatz pro produktive Stunde	Fr.	94.-
Variable Kosten pro produktive Stunde	Fr.	68.20
Deckungsbeitrag pro produktive Stunde	Fr.	25.80
Höhe der fixen Kosten (Gesamtbetrieb)	Fr.	425 000.-
<b>Nutzwelle mengenmässig (Anzahl produktive Std.)</b>	<b>Std.</b>	<b>16 472</b>
<b>Nutzwelle umsatzmässig</b>	<b>Fr.</b>	<b>1 548 300.-</b>

Tab. 2: Bei diesem Beispiel sind 1,5 Mio. Franken Umsatz nötig, um die Nutzwelle zu erreichen.