

Berechnen Sie Ihren Break-even Kosten unter Kontrolle?

Von **BERND BOSBACH**

Die Erfahrung zeigt, dass viele Unternehmer und Geschäftsführer dazu neigen, ihre aktuelle Situation besser einzuschätzen, als sie eigentlich ist. Denn nicht allen ist klar: Auch wenn man beispielsweise in den ersten Monaten des Jahres Überschüsse verbucht, heißt das noch lange nicht, dass am Ende des Jahres Gewinne eingefahren werden. Ein nicht zu unterschätzender Faktor: zu hohe Fixkosten.

Kosten: Fix oder variabel?

Zu wenig Umsatz ist in aller Regel der eine – zu hohe Fixkosten der andere Hauptgrund für nicht erzielte Gewinne. Eine exakte Analyse der einzelnen Kosten nach Kostenarten macht deshalb Sinn. Denn nur so ist es exakt möglich, den so genannten Break-even-Punkt (oder auch Gewinnschwelle) zu ermitteln, den Punkt, an dem Ihr Unternehmen die Gewinnzone erreicht. Aus diesem Grund ist eine Aufteilung aller Kosten in fixe oder variable Kosten nötig. Sehr gut geeignet hierfür ist zum Beispiel Ihre betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA).

Die BWA hilft

Nach der Systematik Ihrer BWA können Sie zu den variablen Kosten zählen: Materialkosten, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Energiekosten, die der Produktion zuzurechnen sind. Fixe Kosten sind zum Beispiel Raumkosten, Abschreibungen und Zinsen, Kosten für Verwaltung und Büro, Versicherungen und Fahrzeuge. Personalkosten nehmen eine Sonderstellung ein (u. a. wg. unterschiedlichen Kündigungsfristen) und werden daher, der Einfachheit halber, teils zu den Fixkosten (Verwaltung) und teils zu den variablen Kosten (Produktion) gerechnet.

Mehr proportionale Kosten

Unser Betrachtungszeitraum beträgt ein Jahr. Die variablen Kosten (auch proportionale Kosten genannt) sind, abhängig von Situation und Auftragslage, jeden Monat

unterschiedlich hoch. Aber auch die Fixkosten können von Monat zu Monat variieren. Beispiel: Versicherungsbeiträge fallen fast immer im ersten Monat des Jahres an, Weihnachtsgeld für das Personal wird am Ende des Jahres ausgezahlt. Der Unterschied bei den Kostenarten ist aber: Die Fixkosten entstehen immer – unabhängig von Absatz und Umsatz. Die variablen Kosten fallen nur dann hoch oder höher aus, wenn auch die Auftragslage und damit die Produktion und somit der Umsatz steigt. Verständlich, dass ein Unternehmen lieber proportionale Kosten hat als umsatzunabhängige (fixe) Kosten.

Weniger fixe Kosten

Der zu erzielende Gewinn eines Unternehmens errechnet sich aus den Einnahmen (Umsatz) minus der Kosten. Ein Unternehmen erreicht erst in dem Moment die Gewinnschwelle, wenn der Umsatz höher ist als der komplette Fixkostenblock des gesamten Jahres plus die bis dato angefallenen variablen Kosten. Das ist der so



Bernd Bosbach
Diplom-Betriebswirt,
Bilanzbuchhalter und
Geschäftsführer der
Beratungsgesellschaft
MOVE²profit
GmbH & Co. KG

genannte Break-even-Punkt. In aller Regel wird er im letzten Quartal des Jahres erreicht. Je besser der Umsatz oder je niedriger die Fixkosten, umso eher wird also ein Unternehmen diesen Punkt erreichen. Nehmen wir den Umsatz als (markt-) gegeben an, sind die Fixkosten das entscheidende Rad, an dem die Unternehmer drehen können.

Tipps aus der Praxis

Folgende Vorgehensweise hat sich in der Vergangenheit bewährt: Nach Zuordnung in die jeweiligen Kostenarten werden die Fixkosten gesondert betrachtet:

Die Vorgabe: Gibt es Möglichkeiten, diese zu reduzieren? Dass es sich dabei nicht immer nur auf Personalkosten reduziert zeigen diese Beispiele:

- Eine nur ungenügend genutzte Produktionshalle wurde als Fixkostenfaktor eliminiert. Umsetzung: Die intakten Maschinen wurden in einer anderen Halle aufgestellt, das „Lagermaterial“ entsorgt. Diese Maßnahmen allein hätte schon eine Menge Energiekosten gespart, zusätzlich konnte das Unternehmen diese Halle aber noch weiter vermieten – also Einnahmen generieren. Perfekt.

Ein weiteres Beispiel: Ein Unternehmen hatte einen Fuhrpark von rund 20 Fahrzeugen, die den Mitarbeitern für Kundenbesuche etc. bei Bedarf zur Verfügung standen. Nach eingehender Betrachtung wurde der Kfz-Pool um acht Fahrzeuge gekürzt, ein Vertrag mit einem ortsansässigen Vermieter ausgehandelt, der immer dann Fahrzeuge zur Verfügung stellt, wenn sie benötigt werden. Ergebnis: Reduktion der Fixkosten um über 42.500 Euro pro Jahr.

Fazit:

Es lohnt, sich mit dem Thema Kosten und insbesondere Fixkosten etwas intensiver auseinander zu setzen. Als möglicher Start in den Umgang mit diesem Thema wäre z. B. eine Rückschau auf das vergangene Jahr sinnvoll: Fügen Sie doch einmal alle relevanten Zahlen wie beschrieben zusammen und errechnen, wann Sie im vergangenen Jahr Ihren Break-even-Punkt erreicht haben. Vielleicht erkennen Sie ja auch Möglichkeiten, Ihre Fixkosten zu reduzieren. Ihrem Gewinn würde es gut tun.